

---

*Keuper, Frank; Brösel, Gerrit:*

***Electronic Customer Relationship Management" (E-CRM) als Informationslieferant für das Wissensmanagement am Beispiel mittelständischer Unternehmen der Nachtgastronomie***

---

*Zuerst erschienen in:*

Wissens- und Informationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen : Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2005 in der Edition "Kleine und Mittlere Unternehmen" / hrsg. von Jörn-Axel Meyer, Lohmar [u.a.] : Eul, 2005  
ISBN 3-89936-339-6  
S. 339-373

# „Electronic Customer Relationship Management“ (E-CRM) als Informationslieferant für das Wissensmanagement am Beispiel mittelständischer Unternehmen der Nachtgastronomie

Frank Keuper, Gerrit Brösel

## 1 Wissensmanagement in der Nachtgastronomie – eine hinführende Betrachtung

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) lassen sich verschiedene spezifische Aspekte hinsichtlich der Informationen bzw. des Wissens analysieren (nachfolgende Ausführungen erfolgen in enger Anlehnung an Bussiek 1994, S. 31 ff., 1996, S. 85 ff.): Eine besondere Rolle kommt dem *Fachwissen* der Mitarbeiter zu, weil KMU über begrenzte Mitarbeiterzahlen verfügen. Da sie entsprechend keine Spezialisten für jedes Gebiet beschäftigen können, sind Mitarbeiter mit einem sehr umfänglichen Fach-, aber auch *Allgemeinwissen* erforderlich. Das gilt auch für den geschäftsführenden Gesellschafter, weil im KMU – anders als in Großbetrieben – die Unternehmensführung nicht „auf mehreren Schultern verteilt“ ist. *Prozessinformationen*, also jene Informationen, die zur Durchführung einer sich in Art und Weise permanent wiederholenden Tätigkeit erforderlich sind, nehmen bei fortschreitender Arbeitsteilung immer größere Ausmaße an. Vor diesem Hintergrund kann ein wachsendes KMU an Grenzen geraten, die einerseits organisatorische Probleme und daraufhin Störungen im Leistungsprozess hervorrufen können und andererseits zur Einschränkung der die KMU auszeichnende Flexibilität (vgl. Bussiek 1994, S. 21) führen. Darüber hinaus liegt insbesondere in KMU bezüglich der sog. *Administrationsinformationen* ein Mangel an den über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehenden Informationen vor. Hierunter fallen hauptsächlich jene Informationen, die das betriebliche Rechnungswesen betreffen und Basis für Führungsentscheidungen sind. Hinsichtlich dieser Daten „findet in den Großunternehmen geradezu eine Überfütterung statt mit der Folge, daß wesentliche Aussagen nicht mehr zur Kenntnis genommen werden. In den meisten KMU kann aber von einem Überfluß noch keine Rede sein“ (Bussiek 1996, S. 90). Vor allem der Mangel an fundierten entscheidungsrelevanten Informationen führt in KMU dazu, dass viele Entscheidungen nur intuitiv getroffen werden. Zudem kann eine fehlende Distanz des Unternehmers zu seinem gewöhnlich durch ihn geführten KMU (auch „Betriebsblindheit“ genannt) zu Problemen sowie ferner auch zum verspäteten Erkennen von Krisensymptomen und somit von Krisen führen. „Gerade in KMU wird oft noch auf die systematische Erarbeitung von Führungsinformationen verzichtet ... KMU sollten daher das noch immer verbreitete Defizit auf diesem Sektor abbauen, um die Zukunft ihres Unternehmens auf eine stabilere Grundlage zu stellen“ (Bussiek 1996, S. 88). Mögliche unternehmensspezifische Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken im Hinblick auf den hierfür erforderlichen Einsatz von branchenspezifischen Informations- und Kommunikationstechnologien zeigt nachfolgende Abbildung 1 (basierend auf Kornwachs/Niemeier 1991, S. 1542 f.; siehe auch Petrovic/Leiter 1998, S. 133 ff.).

<p style="text-align: center;"><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilität von Struktur und Prozessen</li> <li>- Innovationsfreudigkeit</li> <li>- persönliche Motivation, Einsatzbereitschaft und Verantwortlichkeit</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Managementqualifikation (Methodeneinsatz, Strategieformulierung, Informationsbeschaffung)</li> <li>- Ressourcenknappheit (Personal, Kapital)</li> <li>- Traditionsgebundenheit</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifikation</li> <li>- Erschließung neuer relevanter Informationsquellen und Kommunikationskanäle</li> <li>- Rationalisierung der Gemeinkostenbereiche</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- existenzbedrohende Fehl-investitionen</li> <li>- Anpassungsprobleme</li> <li>- fehlende Akzeptanz und Spezialisten</li> <li>- Informations-„Missmanagement“</li> </ul>

Abb. 1: KMU-spezifische Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken

Der vorliegende Beitrag setzt sich vor dem Hintergrund der vorangehend exemplarisch dargestellten Notwendigkeit einer markt- und ressourcenorientierten Informationsversorgung der KMU das Ziel, die damit einhergehende Anforderung eines auf die Ziele des KMU ausgerichteten Wissensmanagements am Beispiel der Nachtgastronomie aufzuzeigen. Unter Nachtgastronomie fallen dabei insbesondere Restaurants, Schankwirtschaften, Bars, Clubs und Lounges, welche erst in den späten Abendstunden öffnen und bis in den frühen Morgen erlebnisgastronomische Bedürfnisse befriedigen. Diese vorwiegend kleinen und mittleren nachtgastronomischen Unternehmen sind einem sehr dynamischen und intensiven Wettbewerb ausgesetzt. So ist die abendliche Erlebnisgastronomie u. a. durch extrem kurzlebige Trends gekennzeichnet, was z. B. durch sich ständig abwechselnde „In-Restaurants“ in Großstädten, den um die Jahrtausendwende kurz aufflackernden Trend, Bars in ehemaligen Bordellen aufzumachen, oder den aktuellen Trend zu 1970er Jahre Lounges deutlich wird. Hinzu kommt, dass es vor allem in der Nachtgastronomie wichtig ist, geografisch optimal in den Innenstädten bzw. den Szenevierteln positioniert zu sein, weil gerade der „Nachtschwärmer“ an einem Abend häufig mehrere Nachtgastronomiebetriebe aufsuchen will und quasi ein „Lounge-Hopping“ betreibt. Viele Nachtgastronomen reagieren auf dieses „Variety Seeking“ mit Preissenkungen, um so den Gast dauerhaft an sich zu binden. Diese Maßnahme ist jedoch in der Vergangenheit nur „von wenig Erfolg gekrönt“ gewesen, weil die Gäste, welche nachtgastronomische Angebote nutzen wollen, nicht nur dem Preis, sondern auch einer ausgeprägten Kundenorientierung der Nachtgastronomiebetriebe einen hohen Stellenwert beimessen. Hierunter fällt u. a. eine Begrenzung der Zugangsmöglichkeit der Allgemeinheit, um so die Exklusivität der „Location“ zu wahren, womit das zugelassene Mitglied einen von ihm subjektiv empfundenen besonderen Status erlangt. Darüber hinaus sind Gäste, welche nachtgastronomische Betriebe nutzen, (obwohl sie zum „Variety Seeking“ neigen) vor allem daran interessiert, eine persönliche Ansprache zu erfahren, was wiederum den exklusiven Status des Gastes subjektiv manifestiert. Insofern ist für eine erlebnisorientierte Nachtgastronomie von zentraler Bedeutung, ein hinreichendes Wissensmanagement, in dem Informationen über die Kunden und über den Betrieb enthalten sind, aufzubauen, weil nur hierdurch das vom Markt geforderte hohe Maß an Kundenorientierung möglich wird. Ein zentraler Informationslieferant ist dabei das „Electronic Customer Relationship Management“ (E-CRM), weil es als internetgestütztes Instrument vor allem eine kundenindividuelle Ansprache innerhalb der Zielgruppe der Nachtgastronomie ermöglicht und gleichzeitig zum Aufbau einer Erlebniswelt im Sinne der Nachtgastronomie genutzt werden kann.

Ausgehend von der skizzierten zentralen Bedeutung des Informationsmanagements in der Nachtgastronomie (Kapitel 1) wird nachfolgend aufgezeigt, dass das Wissensmanagement ei-

ne entscheidende Grundlage der ressourcen- und marktorientierten Unternehmensführung darstellt (Kapitel 2). In diesem Zusammenhang werden die acht Bausteine des Wissensmanagements präsentiert, welche das Fundament für den wirtschaftlichen Erfolg eines KMU bilden können. Da sich hierbei die Wissensidentifikation und der Wissenserwerb als zentrale Komponenten des Wissensmanagements in KMU erweisen, wird mit dem E-CRM die Methodik eines internetbasierten kundenindividuellen Beziehungsmanagements analysiert, mit welchem – auf der Grundlage von Kundeninformationen und dem daraus generierten Wissen über die Kunden – auf wettbewerbsintensiven Märkten ein strategischer Wettbewerbsvorteil geschaffen werden kann (Kapitel 3). Anschließend wird ein Konzept des E-CRM entwickelt, welches sich für KMU im Bereich der Nachtgastronomie eignet (Kapitel 4). Aufbauend auf diesen spezifischen Ergebnissen wird letztlich beleuchtet, ob das E-CRM als zweckmäßiger Informationslieferant des Wissensmanagements in KMU zu dienen in der Lage ist (Kapitel 5).

## 2 Wissensmanagement – eine Basis für eine ressourcen- und marktorientierte Unternehmensführung

### 2.1 Information und Wissen – zwei Seiten einer Medaille und des wirtschaftlichen Erfolgs

#### 2.1.1 Wirtschaftlicher Erfolg – eine ganzheitliche Betrachtung

Beim *Wissensmanagement* geht es für KMU im Allgemeinen darum, das Wissen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge und Qualität am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, um gegenwärtige und zukünftige Unternehmensprozesse hinsichtlich der Unternehmensziele effizient und effektiv zu protegieren (zur Abgrenzung des Wissensmanagement vom Informationsmanagement siehe ausführlich Stelzer 2003). Insofern obliegt dem Wissensmanagement eine Unterstützungsfunktion im Hinblick auf die Unternehmensstrategien. Wichtig für die Einordnung des Wissensmanagements ist somit die Frage nach der Ausrichtung der entsprechenden Unternehmensgesamtstrategie und der Wettbewerbsstrategien (vgl. Amelingmeyer 2000, S. 26, zur strategischen Bedeutung des Wissens im Wettbewerb siehe ausführlich von der Oelsnitz/Hahmann 2003, S. 30 ff.) des KMU. Liegt primär eine Marktorientierung vor, nach der sich unternehmensstrategische Entscheidungen und Prozesse vor allem an den Gegebenheiten des Wettbewerbsumfelds orientieren (vgl. Porter 1999), fordert dies die Entwicklung einer Wissensbasis entsprechend der Marktanforderungen. Wesentlicher Aspekt der Betrachtung ist somit der Erwerb von Marktinformationen, woraus Wissen über den Markt entsteht. Liegt hingegen eine Ressourcenorientierung vor, nach der sich unternehmensstrategische Entscheidungen und Prozesse vor allem an den Gegebenheiten des betrachteten KMU orientieren (vgl. Knaese 1996, S. 26 ff.), fordert dies die Entwicklung einer Wissensbasis im Hinblick auf Stärken und Schwächen der innerhalb des KMU verwendeten Ressourcen.

Entscheidend für die *Ausgestaltung des Wissensmanagements* innerhalb des KMU ist, dass das Wissensmanagement nur dann seiner Unterstützungsfunktion zukunftsorientiert gerecht wird, wenn es sich von der isolierten Strategicadhärenz löst und unabhängig von der verfolgten Unternehmensgesamtstrategie und den daraus abgeleiteten Wettbewerbsstrategien sowohl markt- als auch ressourcenorientiert ausgerichtet ist. So sind Unternehmensgesamtstrategien aufgrund ihres kernkompetitiven Charakters ressourcenorientiert, wohingegen daraus dekomponierte Wettbewerbsstrategien markt- oder ressourceninduziert sein können (vgl. Keuper/Hans 2003, S. 83 ff.). Ein im KMU integriertes Wissensmanagement muss somit zwangsläufig markt- und ressourcenorientiert ausgerichtet sein. Da KMU im Hinblick auf ihre Größe für den gewöhnlich geschäftsführenden Eigner i. d. R. überschaubar sind, die Beziehungen zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern vorwiegend eng und informell sind sowie der Eigner zumeist die zentrale Entscheidungsinstanz darstellt, die sich jegliche Entscheidungskompetenz vorbehält (vgl. Matschke/Brösel 2003, S. 159), sollte das Wissensma-

nagement weder als Stabstelle noch als eigenständige Organisationseinheit innerhalb des KMU gestaltet werden, vielmehr stellt das Wissensmanagement eine originäre zentrale Führungsaufgabe dar, in welche alle Mitarbeiter des KMU eingebunden werden sollten (vgl. zu einer entsprechenden Einbindung des Risikomanagements in KMU Schorcht 2004).

Das generelle Ziel der strategischen Führung des KMU muss darin bestehen, durch eine kontinuierliche Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit die langfristige Überlebensfähigkeit und damit den Markterfolg des KMU zu sichern (vgl. Hering 2003, S. 9). Schließlich stellt das KMU die wirtschaftliche Existenzgrundlage des Eigners im Sinne der persönlichen Einkommensquelle dar (vgl. Matschke/Brösel 2003, S. 159). Die Wettbewerbsfähigkeit des KMU kann dabei an seiner *Effektivität* und die Wirtschaftlichkeit an der *Effizienz* sämtlicher für die Leistungserstellung benötigter Prozesse gemessen werden (vgl. Drucker 1974, S. 45). Während demnach die Effektivität darauf abzielt, „*die richtigen Dinge zu tun*“, fordert die Effizienz „*die Dinge richtig zu tun*“. Folglich konzentriert sich die Effizienz auf den Mitteleinsatz im betrieblichen Leistungserstellungsprozess und spiegelt sich damit im *ökonomischen Prinzip* wider, bei dem entweder

- mit minimalen Mitteln ein vorgegebenes Zielniveau (Minimumprinzip) oder
- mit gegebenen Mitteln das maximale Ergebnis (Maximumprinzip) erreicht wird.

Daraus folgend muss das Ziel eines Eigners des KMU sein, „*die richtigen Dinge richtig zu tun*“, um so die langfristige Überlebensfähigkeit des KMU sicher zu stellen. Die Überlebensfähigkeit drückt sich allgemein im Aufbau, der Erhaltung und Nutzung *strategischer Erfolgspotenziale* aus (vgl. Welge 1999, S. 121). Dabei wird unter einem strategischen Erfolgspotenzial

- das Gefüge aller produkt-marktspezifischen, erfolgsrelevanten Voraussetzungen verstanden, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht (vgl. Gälweiler 1987, S. 24).

Die Definition expliziert, dass Erfolgspotenziale nicht nur durch das die Absatzmärkte betreffende Marktpotenzial (externe Betrachtung), sondern auch durch das Kosten- und das Leistungspotenzial des KMU (interne Betrachtung) bestimmt werden. Im Gegensatz dazu stellt der *strategische Wettbewerbsvorteil* eine im Vergleich zu den Wettbewerbern überlegene Leistung dar, die

- sich aus Kundensicht auf ein kaufentscheidendes Merkmal bezieht,
- vom Kunden tatsächlich als vorteilhafte Leistung wahrgenommen wird sowie
- für den Initiator dauerhaft ist und somit nicht unmittelbar von Imitatoren substituiert werden kann (vgl. Simon 1987, S. 386).

Deutlich wird, dass die vorangehenden Begriffsauffassungen darin übereinstimmen, dass die langfristige Überlebensfähigkeit eines KMU nur dann sichergestellt ist, wenn dieses über ein Erfolgspotenzial verfügt und mindestens einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten hat. In Analogie zu dem aus der Evolutionstheorie stammenden „*Gesetz des gegenseitigen Ausschlusses*“, das besagt, dass eine Spezies nur überlebensfähig ist, wenn sie zumindest eine lebenswichtige Aktivität besser beherrscht als ihre Feinde – z. B. schneller laufen, besser klettern, mit weniger Nahrung auskommen oder sich autogam fortpflanzen –, stellen „lebenswichtige“ unternehmerische Aktivitäten – beispielsweise schneller produzieren, bessere Produktqualität liefern, kostengünstiger entwickeln, mit weniger Inputfaktoren auskommen – die Schlüsselgrößen für die Realisierung eines Wettbewerbsvorteils dar (vgl. Simon 1987, S. 369). Die Konsequenzen respektive die Dimensionen dieser Aktivitäten – Kosten-, Qualitäts- und Zeitdimension – und damit die spezifischen Charakteristika einer überlegenen Leistung bzw. Leistungserstellung werden im Rahmen der strategischen Unternehmensführung als unternehmensbezogene strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet (vgl. Keuper 2002a, S. 628). Der Erfolgsfaktor „*Kosten*“ kann dabei in eine enge Relation zum ökonomischen Prinzip gebracht werden, weil eine Überlegenheit hinsichtlich dieses Wettbewerbsfaktors nur dann ge-

geben ist, wenn entweder der Mitteleinsatz zur Erzeugung einer Leistung, die dem Kunden einen gegebenen Nutzen verspricht, niedriger bzw. ihr Nutzen bei gegebenem Mitteleinsatz höher ist als der der Konkurrenz (vgl. Bogaschewsky/Rollberg 1998, S. 9). Insofern steht der Erfolgsfaktor „Kosten“ mit der Effizienz der betrieblichen Leistungserstellung in enger Verbindung, wohingegen der strategische Erfolgsfaktor „Qualität“ eindeutig eine Ausprägung der Effektivität darstellt. Ziel des Qualitätsstrebens ist es, die richtige vom Kunden gewünschte Qualität und nicht die maximal mögliche Qualität zu erzielen, weil nur die vom Kunden akzeptierte und wahrgenommene Qualität entsprechend honoriert wird. Der strategische Erfolgsfaktor „Zeit“ bezieht sich sowohl auf die Schnelligkeit, mit der die Bedürfnisse befriedigt werden können, als auch auf die Flexibilität, mit der auf Umweltveränderungen reagiert werden kann (vgl. Bogaschewsky/Rollberg 1998, S. 10). Im Gegensatz zur Qualität kann der strategische Erfolgsfaktor „Zeit“ nicht eindeutig als Effektivitäts- oder Effizienzkriterium charakterisiert werden und stellt somit einen ambivalenten Erfolgsfaktor dar. So steigert eine kurze Abwicklungszeit als Zusatznutzen aus Sicht des Kunden die Qualität und damit die Effektivität des unternehmerischen Handelns, andererseits fordern kurze Abwicklungszeiten eine Erhöhung des Mitteleinsatzes, wodurch die Kosten bei gegebener Marktleistung steigen, was mit entsprechenden Effizienzschmälerungen einhergeht.

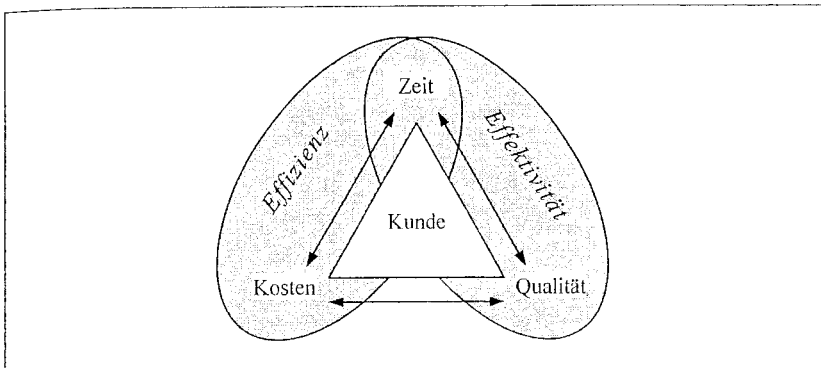


Abb. 2: Das strategische Erfolgsfaktorendreieck kleiner und mittlerer Unternehmen  
(entnommen aus Keuper/Hans 2003, S. 73)

Zusammenfassend wird deutlich, dass strategische Erfolgsfaktoren die Schlüsselgrößen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind. Eine weitere in diesem Zusammenhang für die hier betrachtete Informationsökonomie interessante Fragestellung ist dabei allerdings die Rolle der Information im KMU, weil diese als wesentliche Determinante des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens angesehen wird.

### 2.1.2 Information – eine zentrale Determinante des wirtschaftlichen Erfolgs

Systematisch gewonnene und aufbereitete *Marktinformationen* sind im Zusammenspiel mit *unternehmensinternen Informationen* die zentrale Grundlage für die Schaffung einer zukunftsfähigen Wissensbasis innerhalb des KMU und damit für die Sicherung von dessen wirtschaftlichem Erfolg. Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass die Marktinformationen – und hier vor allem die Informationen über die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der Kunden – sich als Querschnittsfunktion durch den gesamten Leistungserstellungsprozess des KMU ziehen, um diesen Prozess so unter Beachtung der unternehmensinternen Informationen auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse auszurichten.

Bedarfsgerechte, verlässliche Informationen (siehe zum Begriff „Informationsbedarf“ Stelzer 2001) bilden somit die Basis, um im Rahmen einer markt- und ressourcenorientierten Unter-

nehmensführung, die sich zunehmend auch auf die Befriedigung individueller Bedürfnisse fokussiert, Sachgüter- und Dienstleistungsproduktionsprozesse (siehe zur nicht vorhandenen Dichotomie von Sach- und Dienstleistungsunternehmen Brösel/Dintner/Keuper 2004) und damit die Leistungsangebote im Wettbewerb mit konkurrierenden Anbietern, worunter nicht nur andere KMU, sondern auch Großunternehmen fallen können, sowohl effektiv, d. h. wettbewerbsfähig, als auch effizient und damit wirtschaftlich zu gestalten (vgl. Büttgen 2000, S. 1). Insofern sind marktorientierte Informationen die notwendige Voraussetzung für die Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher auf eine kundengerechte Leistungserstellung ausgerichteter Aktivitäten des KMU. Problematisch ist dabei zunächst, dass in der Literatur keine einheitliche Definition des Informationsbegriffs existiert, was sowohl auf die unterschiedlichen Konnotationen, die mit dem Begriff „Information“ verbunden sind, als auch auf die Verwendung des Begriffs in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen zurückzuführen ist (vgl. Keuper 2002b). Der meistverwendete und bereits angesprochene betriebswirtschaftliche Informationsbegriff geht auf Wittmann zurück, der Information pragmatisch als

zweckorientiertes Wissen definiert (vgl. Wittmann 1959, S. 14).

Als *Wissen* bezeichnet Wittmann „Vorstellungsinhalte, ... die ... Überzeugungen über die Wahrheit von Fragestellungen (Aussagen, Sätze, Behauptungen) zum Inhalt haben. Ihre Grundlage sind einmal Tatsachen, die sich durch die Mittel der Wahrnehmung ergeben, und zum anderen Ergebnisse der Anwendung von bekannten Regeln des Schließens aus solchen Tatsachen“ (Wittmann 1979, Sp. 2263). Insofern subsumiert Wittmann dem zweckorientierten Wissen dasjenige Wissen, das zur Vorbereitung des Handelns eingesetzt wird (vgl. Wittmann 1959, S. 14). Die Definition verdeutlicht, dass Wittmann Informationen im Rahmen einer semiotischen Betrachtungsweise der Ebene der Pragmatik zuordnet, weil diese die Beziehung zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht berücksichtigen. Entsprechend der Typologie der Informationsbegriffe von Bode kann der Informationsbegriff nach Wittmann als ungebunden, pragmatisch, statisch, individualistisch-subjektiv und wahrheitsabhängig charakterisiert werden (vgl. Bode 1997, S. 451 ff.).

### 2.1.3 Information – ein limitationaler Produktionsfaktor

Die *wertschöpfende Leistung von Unternehmen* ist das Ergebnis der effektiven und effizienten Transformation von Produktionsfaktoren in Güter und Dienstleistungen (vgl. Gutenberg 1979, S. 8). Dabei dienen bedarfsgerechte Informationen der Entscheidungsfindung während der Transformationsprozesse, was dazu führt, dass Informationen integraler und zentraler Bestandteil des gesamten Leistungserstellungsprozesses sind (vgl. Keuper 2002b, S. 124). Dieser Zusammenhang führt in der jüngeren Literatur immer wieder zu der doch fragwürdigen Erkenntnis, dass es sich bei Informationen um einen weiteren, explizit zu berücksichtigenden, neuen (?) Produktionsfaktor des Informationszeitalters handelt (vgl. z. B. Picot 1990, S. 6).

Gutenberg weist der Information die Eigenschaft eines limitationalen Produktionsfaktors zu (vgl. Gutenberg 1979, S. 267), was deutlich macht, dass dessen Einsatz für die Produktion aus technischen und wirtschaftlichen Gründen unabdingbar ist (vgl. Pillar 2000, S. 20). Gleichwohl expliziert Gutenberg in seinem *Produktionsfaktorenschema* Informationen bewusst nicht als eigenständigen Produktionsfaktor (vgl. Gutenberg 1979, S. 267). Vielmehr verdeutlicht er, dass für die Produktionsdurchführung lediglich die drei Elementarfaktoren „objektorientierte Arbeit“, „Betriebsmittel“ und „Werkstoffe“ sowie die dispositiven Faktoren „Unternehmensführung“, „Planung“ und „Organisation“ benötigt werden (vgl. Gutenberg 1979, S. 267). Unabhängig von diesem sechsteiligen Produktionsfaktorschema können Informationen generell dem dispositiven Faktor zugeordnet werden, weil für die Kombination der Produktionsfaktoren die dispositiven Fähigkeiten des Menschen als Träger von Informationen unabkömmlich sind (*menschgebundener Informationsansatz*, vgl. Kosiol 1972, S. 175). Da Informationen aber auch stets an materielle Trägermedien gebunden sind (*nicht-menschgebundener Informationsansatz*, vgl. Kosiol 1972, S. 175), stellt der menschgebundene Informationsansatz nur eine Sichtweise der In-

formationsadhäsion dar. Insofern sind Informationen nicht nur den dispositiven Faktoren, sondern auch den Elementarfaktoren implizit anzurechnen bzw. ihnen anhaftend (adhärent). So sind typischerweise Zeitungen und Zeitschriften Träger von Informationen. Dies gilt ebenso für den materiellen Rohstoff – das Papier –, weil in diesem Fall der Komponente „Papier“ Informationen z. B. über das Gewicht, die Größe oder die Qualität implizit anhaften. Darüber hinaus stellt insbesondere in modernen Betriebsmitteln und Fertigungsverfahren die Informationsverarbeitung einen wesentlichen Bestandteil der Produktionsmittel dar. Beispielsweise bindet die Steuerungssoftware einer Druckmaschine Informationen an die Betriebsmittel, so dass die Produktionsdurchführung auf dem jeweiligen Betriebsmittelbestand als „verkörperte Information“ (Bode 1993, S. 81) interpretiert werden kann. Aber auch den Betriebsmitteln selbst, ebenso wie den Werkstoffen, haften Informationen an, weil schon allein die Betrachtung der Funktionsvielfalt der Maschinenteknologie Aufschluss darüber gibt, welche quantitativen Flexibilitätspotenziale in der Produktion bestehen. Werden Informationen in Betriebsanweisungen gespeichert, stehen sie auch dauerhaft und nicht-menschgebunden – quasi auf organisatorischer Ebene des dispositiven Faktors – zur Verfügung. Letztlich kann festgehalten werden, dass Informationen keinen eigenständigen, expliziten Produktionsfaktor darstellen. Schon gar nicht handelt es sich um einen neuen Produktionsfaktor des Informationszeitalters. Vielmehr sind Informationen jedem klassischen Produktionsfaktor adhärent (und dies schon seit Anbeginn des Wirtschaftens).

Der produktionsfaktoradhärente Charakter von Informationen, der die Nicht-Mensch-Gebundenheit von Informationen betont, spiegelt sich zudem auch in der Interpretation von Informationen als zweckorientiertem Wissen wider. Beide Sichtweisen stellen Informationen als Input von Entscheidungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Insofern kann die Zweckorientierung von Informationen unter Beachtung des produktionsfaktoradhärenten Charakters von Informationen auch weiterhin als zentrales Merkmal erachtet werden.

#### 2.1.4 Information – ein Wirtschaftsgut

Während in den vorangehenden Betrachtungen Informationen als Inputfaktor gedeutet wurden, kann aus einer dritten Perspektive *Information als einem Trägermedium anhaftendes immaterielles, ökonomisches Gut* angesehen werden (vgl. Kosiol 1972, S. 108 ff.). Dass Informationen ein wirtschaftliches Gut darstellen, wird allein schon dadurch belegt, dass Informationen für den Empfänger u. U. notwendige Voraussetzungen dafür darstellen, rationale Entscheidungen zu treffen. Insofern dienen Informationen der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse, wobei der Leistungscharakter von Informationen gerade im Informationszeitalter zunehmend erkannt und auch bewertet wird. Problematisch für die Bestimmung des Wertes von Informationen ist jedoch, dass sich dieser durch die Nichtverfügbarkeit für andere Wirtschaftssubjekte ergibt. Zudem unterliegen Informationen keiner Abnutzung (Nichtrivalität im Konsum), so dass es kontinuierlich zu einer Akkumulation und damit zu einer Vergrößerung der Gesamtmenge an vorhandenen Informationen kommt (vgl. Piller 2000, S. 22). Dabei sind für den Erwerber von Informationen nicht das Trägermedium, sondern vielmehr die in den Medien enthaltenen Informationen – quasi als virtuelles Wirtschaftsgut – (vgl. Müller-Merbach 1997, S. 3) Nutzen stiftend und somit der Erwerbsgrund. Insofern sind Informationen nicht nur den Produktionsfaktoren quasi virtuell adhärent; sie sind vielmehr gleichermaßen adhärenter Input wie adhärenter Output einer informationsbasierten Koordination der Produktionsfaktoren im Leistungsprozess (vgl. Lehner et al. 1995, S. 184).

Die ganzheitliche Betrachtung von *Informationen als Input und Output* lässt jedoch die input-bezogene Zweckorientierung und damit die Pragmatik von Informationen erodieren (vgl. Keuper 2002b, S. 129). Wird beispielsweise Wissen mit dem Ziel der marktlichen Veräußerung erzeugt, will nicht der Wissensproduzent, sondern der Erwerber sein Handeln mit Hilfe der Informationen vorbereiten, was dazu führt, dass zwar das Wissen beim Produzenten, die Zweckorientierung aber beim Käufer liegt (vgl. Bode 1993, S. 9). Damit ist allerdings das



Wissen für den Produzenten nach der eingangs aufgestellten zweckorientierten Definition keine Information mehr.

Zudem stellt auch Wissen, das nicht zur Vorbereitung von Handlungen verwendet wird, nach der Definition von Wittmann keine Information dar. Dies trifft z. B. auf Wissensgüter zu, die auf der Ebene des Unbewussten beeinflussen sollen (vgl. Bode 1997, S. 465). Darüber hinaus ist zu beachten, dass unbewusste Informationen, wie sie z. B. in der Werbung vorkommen, vornehmlich durch die Zwecke des Senders geleitet werden und so zwar dem Betriebszweck dienen, nicht aber unbedingt den Zwecken des Empfängers (vgl. Bode 1997, S. 456). Demzufolge ist auch die Wahrheitsorientierung von Wittmanns Informationsbegriffsdefinition kritisch zu betrachten. Sicherlich wird es für ein Informations erzeugendes KMU von Nachteil sein, dauerhaft (wissentlich) falsche Aussagen zu treffen. Gleichwohl werden häufig im wirtschaftlichen Geschehen absichtlich falsche Informationen erzeugt, um beispielsweise Fusions- und Akquisitionsaktivitäten im Verborgenen durchführen zu können (vgl. zum Akquisitionsprozess von KMU Brösel/Burchert 2004). In Anbetracht der aufgezeigten Problematik, die aus dem Output-Charakter von Wissen im Sinne eines ökonomischen Gutes resultiert, wird nachfolgend – im Hinblick auf die KMU sowie betriebswirtschaftlich betrachtet – unter *Information*:

- eine produktionsfaktoradhärente Eigenschaft verstanden,
- die eine durch Wahrnehmung gewonnene oder eine auf dem Wege des Schließens erworbene Erkenntnis darstellt,
- die Wirtschaftssubjekte (KMU, Eigentümer, Mitarbeiter und Ressourcen des KMU) bei der Ausrichtung ihrer Handlungen auf die Bedürfnisbefriedigung bzw. die langfristige Sicherung der Existenzgrundlage (im Sinne der langfristigen Überlebensfähigkeit des KMU) und somit auf die Erfüllung der Ziele des KMU unterstützt bzw.
- die als Wirtschaftsgut dem Empfänger zur zweckorientierten Vorbereitung seines Handelns und insbesondere dem Eigner als zentraler Leitungsinstanz zur Fundierung seiner Entscheidungen dient (Input-Output-bezogene Betrachtungsebene; vgl. Keuper 2002b, S. 130).

Insofern kann Information zweckbezogenes Wissen zur Entscheidungsfundierung darstellen, muss dies aber nicht zwingend tun, was dazu führt, dass der *erweiterte Informationsbegriff* nicht-menschengebunden, semantisch, statisch, objektiv und wahrheitsunabhängig ist (vgl. Keuper 2002b, S. 130). Zu beachten ist, dass Informationen – abgesehen von der bisherigen, eher operativen Bedeutung für KMU – auch von strategischer Relevanz sein können.

### 2.1.5 Information – ein strategisches Erfolgspotenzial

Neben den bereits dargestellten strategischen Erfolgsfaktoren „Kosten“, „Qualität“ und „Zeit“ werden in der Literatur – quasi nach Belieben – häufig weitere strategische Erfolgsfaktoren angeführt (vgl. z. B. Fritz 1994, S. 1045 ff.). So werden beispielsweise oftmals IuK-Technologien oder Informationen als strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet (vgl. z. B. Hoch 1997, S. 30 ff.). Dies ist aber entsprechend der Definition von strategischen Erfolgsfaktoren, nach der diese als die charakteristischen Eigenschaften einer überlegenen Leistung entsprechend der Leistungsdefinition im Rahmen der Ausgestaltung eines Wettbewerbsvorteils gedeutet werden, nicht sachgerecht. Informationen stellen vielmehr, wie auch der Einsatz von IuK-Technologien oder andere Input-Faktoren, lediglich die Basis und damit das *strategische Erfolgspotenzial zur Begründung eines oder mehrerer strategischer Erfolgsfaktoren* dar (vgl. Keuper 2002b, S. 135). Demzufolge haben Informationen als produktionsfaktoradhärenter Input oder als einem Trägermedium anhängendes, virtuelles, wirtschaftliches Gut innerhalb des KMU, die spezifischen Anforderungen hinsichtlich der Dimensionen „Kosten“, „Qualität“ und „Zeit“ zu erfüllen. Infolgedessen müssen input-orientierte Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Qualität und möglichst kostengünstig vorliegen, um im Rahmen des Leistungsprozesses Sachleistungen, Dienstleistungen oder Informationen hervorzubringen, die den marktseitigen Kosten-, Qualitäts- und Zeitanprüchen genügen (vgl. Keuper 2002b,

S. 135). Damit kann die *ökonomische Bedeutung von Informationen* aus der vorangehenden Analyse wie folgt komprimiert werden. Bei Informationen handelt es sich betriebswirtschaftlich betrachtet:

- um eine produktionsfaktoradhärente Eigenschaft,
- die eine durch Wahrnehmung gewonnene oder eine auf dem Wege des Schließens erworbene Erkenntnis darstellt,
- die Wirtschaftssubjekte (KMU, Eigentümer, Mitarbeiter und Ressourcen des KMU) bei der Ausrichtung ihrer Handlungen auf die Bedürfnisbefriedigung bzw. die langfristige Sicherung der Existenzgrundlage (im Sinne der langfristigen Überlebensfähigkeit des KMU) und somit auf die Erfüllung der Ziele des KMU sowie entsprechend auf die Schaffung und den Erhalt eines strategischen Wettbewerbsvorteils im Sinne eines strategischen Erfolgspotenzials effektiv und effizient unterstützt,
- die als Wirtschaftsgut den vom internen oder externen Markt oktroyierten strategischen Erfolgsfaktoren genügen muss bzw.
- die als Wirtschaftsgut dem Empfänger zur zweckorientierten Vorbereitung seines Handelns und insbesondere dem Eigner als zentraler Leitungsinstanz zur Fundierung seiner Entscheidungen dient (vgl. Keuper 2002b, S. 135).

Die vorangehenden Ausführungen über die ökonomische Bedeutung von Informationen und insbesondere die hergeleitete Definitionsgrundlage von Informationen verdeutlichen die zentrale Stellung von Informationen – insbesondere von Markt- bzw. Kundeninformationen – für eine kundenorientierte, also effektive und wirtschaftliche und somit effiziente Leistungserstellung im KMU.

### 2.1.6 Wissen – ein Gemenge

Der Versuch Wissen zu präzisieren, ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, weil Wissen einen divergent verstandenen Grundbegriff darstellt. So versucht z. B. die Philosophie zu klären, was Wissen überhaupt ist und wie es gedanklich erfasst werden kann (vgl. z. B. Kant 1781, S. 823). Demgegenüber benutzt die Psychologie den *Wissensbegriff*, um das menschliche Denken, Fühlen und Verhalten zu erforschen (vgl. Bude 1987), wohingegen die Informatik sich mit der elektronischen Wissensakquisition, dem Wissenstransport, der Wissensverarbeitung und der Wissensspeicherung beschäftigt (vgl. Steinmüller 1993). Werden diese beispielhaft ausgewählten Wissensbegriffsauffassungen mit der hergeleiteten betriebswirtschaftlichen Informationsbegriffsdefinition verknüpft, so kann Wissen

- als verstandene und verarbeitete Informationen aufgefasst werden, welches sich aus der Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen eines Individuums ergibt, wobei das Wissen immer kontextabhängig ist (vgl. Kersten/Schröder 2002, S. 147).

Vereinfacht ausgedrückt, setzen sich Wissen aus Information, Information aus Daten und Daten aus Zeichen zusammen. *Zeichen* sind dabei zusammenhanglose Elemente und Folgen, die, zu einer Syntax zusammengesetzt, Daten bilden. *Daten* sind an sich neutral und werden erst durch Sammlung, Komprimierung und Einordnung in einen Kontext zur *Information*, die sich durch Anwendungsbezug zu *Wissen* ausbildet. Insofern sind Informationen neben den Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen die Basis für Wissen.

Klassisch und für das Wissensmanagement bedeutsam ist die auf Polanyi zurückgehende Unterscheidung nach implizitem und explizitem Wissen (vgl. Willke 1998, S. 12). Unter *implizitem Wissen* wird das Know-how, d. h. die in Verhalten, Erfahrungen und Wertvorstellungen gefestigten persönlichen Einstellungen und die Intuition, verstanden (vgl. Ratzek/Zwicker 1999, S. 341). Charakteristisch ist die Schwierigkeit, dieses Wissen zu beschreiben und zu kommunizieren, weil es hauptsächlich an die Person und die Aktivität gebunden und dem Handelnden nicht zwingend bewusst ist. Im Gegensatz hierzu kann *explizites Wissen* formali-

siert und von dem Individuum gelöst werden. Dadurch entsteht eine Speicher- und Übertragbarkeit, die die Wissensverarbeitung und -nutzung erheblich erleichtert.

Zusätzlich wird nach individuellem und kollektivem Wissen unterschieden. *Individuelles Wissen* ist personengebunden und steht nur Einzelnen zur Verfügung, während *kollektives Wissen* innerhalb der Organisation oder sogar über deren Grenzen hinaus geteilt wird und mehreren verfügbar ist (vgl. Renzl 1999, S. 211). Die Unterscheidung dieser Wissensformen an sich ist nicht konstruktiv – entscheidend ist vielmehr ihre systematische Aufbereitung im KMU. Besonders verdeutlicht dies das japanische Konzept nach Nonaka und Takeuchi, wonach *neues Wissen* unter dem Engagement Einzelner durch Transformation von implizitem zu explizitem Wissen entsteht (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 71 ff.). Dieses kann in KMU in vier Lernprozessen geschehen (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 74 ff.), wobei die geringe Größe des Unternehmens vorteilhaft für diese Prozesse genutzt werden sollte:

- *Sozialisation.* Implizites Wissen wird innerhalb des KMU beispielsweise durch den erfahrenen Eigner an einen jüngeren Mitarbeiter in Form von Erfahrungsaustausch sowie durch Beobachten und Nachahmen weitergegeben. Es entsteht neues implizites Wissen.
- *Externalisierung.* Mit Hilfe von z. B. Modellen, Metaphern oder Analogien gelingt es den Mitarbeitern des KMU, implizites Wissen explizit zum Ausdruck zu bringen. Reflexion und Interaktion werden innerhalb des KMU für die Schließung etwaiger logischer Lücken angeregt.
- *Kombination.* Durch das Zusammenführen verschiedener expliziter Wissensbereiche wird im KMU über Neuordnung, Ergänzung sowie Klassifikation neues explizites Wissen gewonnen.
- *Internalisierung.* Das neue explizite Wissen wird durch seine Anwendung in das herkömmliche implizite Wissen integriert, wodurch innerhalb des KMU neues Know-how generiert wird.

Durch das Wechselwirken von implizitem und explizitem Wissen werden im KMU somit Potenziale freigesetzt, die zuvor nur einzelnen Personen, nun jedoch dem gesamten KMU zur Verfügung stehen. Der Prozess beginnt beim Individuum und setzt sich über Büros, Abteilungen usw. spiralförmig fort (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 84 ff.). Dieser Vorgang muss schließlich den Kern der Wissensmanagementstrategie des KMU bilden.

## 2.2 Wissensmanagement – acht Bausteine

Unter *Wissensmanagement* wird innerhalb des KMU – entsprechend dem skizzierten Lernprozess – die Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensressource „Wissen“ verstanden, mit dem Ziel, eine effektive und effiziente Ausrichtung der Unternehmensprozesse zu gewährleisten, um in erster Linie die Überlebensfähigkeit des KMU zu sichern und somit die wirtschaftliche Existenzgrundlage des Eigners des KMU zu bewahren. Hierzu schafft das Wissensmanagement schließlich die infrastrukturellen, organisatorischen und personenbezogenen Voraussetzungen. Insofern liegt das Augenmerk des Wissensmanagements auf der Systematisierung konkreter Aktivitäten und Prozesse der Planung, Steuerung und Kontrolle von Wissen. Probst, Raub und Romhardt haben in diesem Zusammenhang eine anschauliche Darstellung mittels Wissensbausteinen gewählt, die – als Ergänzung zu der klassischen strategischen Planung – alle Interventionsfelder des Wissensmanagements abdeckt und als Bezugsrahmen für seine Einführung dient. Ihr Modell setzt sich aus zwei Typen von Bausteinen zusammen: *Kernprozesse*, welche die operativen Probleme abbilden, und *pragmatischen Bausteinen des Wissensmanagements*, die vielmehr der allgemeinen Orientierung und Koordination dienen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 51 ff.). Als Kernprozesse ergeben sich somit für ein KMU (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 53 ff.):

- *Wissensidentifikation.* Mit dem Ziel der Transparenz über internes und externes Wissen wird das Umfeld des KMU analysiert und beschrieben; die einzelnen Organisationsteilnehmer werden bei Suchvorgängen durch das Wissensmanagement unterstützt.
- *Wissenserwerb.* Externes Wissen wird über Beiträge und Beziehungen zu den „Stakeholdern“ eines Unternehmens gewonnen. Aufgrund der größenabhängigen Restriktionen spielt externes Wissen für KMU eine besondere Rolle. Als externe Quellen dienen den KMU insbesondere Kunden, Messen, Konkurrenten, Fachzeitschriften, Marktuntersuchungen, Lieferanten, Hochschulen, Fachverbände, Unternehmens- sowie Rechtsberater, Internet usw. (vgl. weiterführend Bussiek 1996, S. 95 ff.). Da zwischen dem Eigner des KMU auf der einen Seite und dem Umfeld des KMU auf der anderen Seite ein enges Netz persönlicher Kontakte besteht (vgl. Matschke/Brösel 2003, S. 159), obliegt der Wissenserwerb (und dessen anschließende Wissensverteilung) in großem Maße dem Eigner selbst. Darüber hinaus muss hauptsächlich aufgrund der für KMU bestehenden organisatorischen Restriktionen auf die Möglichkeit zurückgegriffen werden, über die Verpflichtung von Experten oder – wenn möglich – auch den Zukauf innovativer Unternehmen zusätzliches und von dem KMU bislang nicht erreichbares Wissen zu erwerben.
- *Wissensentwicklung.* Kreativität und Ideenfindung aller Mitarbeiter des KMU müssen gefördert werden, wobei die Bemühungen der traditionell nur der Leistungserstellung zuzurechnenden Bereiche des KMU in gleichem Maße zu beachten sind.
- *Wissens(ver)teilung.* Partikular vorhandenes Wissen muss kontrolliert über die bestehenden engen und informellen Beziehungen in das gesamte Unternehmen getragen werden. In Anlehnung an das Prinzip der Arbeitsteilung ist durch den Eigner zu klären, welches Wissen den Mitarbeitern in welchem Maße gemäß den jeweiligen Aufgabenbereichen zur Verfügung gestellt werden sollte und wie die Verbreitung bewältigt werden kann. Die Direktheit und Schnelligkeit der Wissens(ver)teilung sollte insbesondere in KMU nicht unter „formalen“ Aspekten leiden (vgl. auch Bussiek 1996, S. 94). Auch Eigner von KMU, die dazu tendieren, „sog. Herrschaftswissen für sich zu behalten, müssen [aufgrund der sich wandelnden Rahmenbedingungen] bereit sein, entsprechendes Wissen aus ihrem Bereich ... einzubringen“ (Bussiek 1996, S. 351).
- *Wissensnutzung.* Trotz erfolgreicher Wissensidentifikation und -verteilung kann eine ungünstige Unternehmenskultur (siehe Olbrich 1999, S. 23 ff.) den Erfolg von Wissensmanagement beeinträchtigen, wenn die Aufgabenträger die verfügbaren Ressourcen nicht hinreichend nutzen. In diesem Prozess gilt es daher für den Eigner des KMU, Lösungsansätze zu entwickeln und eventuelle Hürden zu überwinden.
- *Wissensbewahrung.* Erlangtes Wissen ist innerhalb des KMU (oder auch unter Rückgriff auf externe Dienstleister; vgl. allgemein zum Wissensmanagement als Dienstleistung für KMU Kailer/Scheff 1998) kontinuierlich zu verwalten (d. h. in Speichermedien zu sichern und zu aktualisieren bzw. – wenn überflüssig – zu löschen).

Neben diesen Kernprozessen kommt der Verankerung der Wissensbedeutung in der Unternehmensstrategie eine Schlüsselrolle zu (siehe auch von der Oelsnitz/Hahmann 2003, S. 30 ff.). Das Modell erfasst dieses mit den pragmatischen Bausteinen „Wissenszieldefixierung“ und „Wissensbeurteilung“ (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 56 ff.):

- *Wissenszieldefixierung.* Um zu verhindern, dass der Wissensgedanke auf der Strategiebene vernachlässigt wird oder im operativen Geschäft nicht genügend Beachtung findet, müssen normative und strategische Wissensziele fixiert werden, welche die unzusetzenden Fähigkeiten innerhalb des KMU genau benennen.
- *Wissensbeurteilung.* Für die Bestimmung der Zielerreichungsgrade sind – vornehmlich durch den Eigner – Methoden festzulegen, die eine abschließende Erfolgsbeurteilung in quantitativer und qualitativer Hinsicht ermöglichen. Nur so können im KMU Fehler korrigiert und Strategien angepasst werden.

Die vorgestellten Bausteine stehen sowohl in einem Konkurrenzverhältnis als auch in einem komplementären Verhältnis zueinander, so dass sie im KMU nicht selektiv, sondern als Ganzes berücksichtigt werden sollten (vgl. Heilmann 1999, S. 10).

### 3 E-CRM – ein Instrument zum Wissenserwerb

#### 3.1 Ziele und Instrumente – ein Überblick

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die zentralen Komponenten des prozessualen Wissensmanagements in KMU die Wissensidentifikation und der Wissenserwerb sind, weil erst nach dem Wissenserwerb eine Wissensgestaltung im weitesten Sinne möglich ist. Darüber hinaus ist erkenntlich geworden, dass im Rahmen der Wissensidentifikation und des Wissenserwerbs Marktinformationen von zentraler Bedeutung sind, weil sowohl eine marktorientierte als auch eine ressourcenorientierte Unternehmensführung immer das Umfeld des KMU im Fokus der Betrachtung hat. Da ca. 80% der Märkte als gesättigt angesehen werden können (vgl. Simon 1988, S. 462), hat die Beziehung zwischen Kunde und KMU einen besonderen Stellenwert. Das enge Netz der persönlichen Kontakte des KMU-Eigners zum KMU-Umfeld stellt so einen wesentlichen Faktor des wirtschaftlichen Erfolgs des KMU dar. Grundsätzlich können diese Unternehmen jedoch aus diesem engen Netz sowie einer stärkeren Kundenzufriedenheit nur dann wirtschaftliche Vorteile ableiten, wenn diese Eigenschaft auch ein loyales Kaufverhalten nach sich zieht (vgl. Buck-Emden/Saddei 2003, S. 485). Diese Erkenntnis führte in den 1990er Jahren zu einer Intensivierung der Kundenbindungsprogramme, z. B. durch Kundenkarten und Kundenclubs. Die Erfahrungen mit diesen Programmen zeigen jedoch, dass Unternehmen die damit angestrebten wirtschaftlichen Vorteile nur dann realisieren, „wenn sie jede Kundenbeziehung individuell gestalten und an den jeweiligen Kundenwünschen ausrichten“ (Buck-Emden/Saddei 2003, S. 485). Zentral für die *Individualisierung der Kundenwünsche* sind dabei die

- individualisierte massenhafte Kundenansprache,
- kundenspezifische Produktkataloge,
- kundenindividuelle Preise und Konditionen,
- kundenspezifische Konfiguration von Produkten („Mass Customization“ und „Kybernetische Simultaneitätsstrategie“; vgl. Keuper 2004),
- kundenspezifische Produktempfehlungen sowie
- kundenspezifische Benutzeroberflächen im E-Business und M-Business (vgl. Buck-Emden/Saddei 2003, S. 485).

Für das internetbasierte kundenindividuelle Beziehungsmanagement hat sich der Begriff „*Electronic Customer Relationship Management*“ (E-CRM) etabliert. E-CRM verkörpert die elektronisch gestützte Realisierung des traditionellen Leitgedankens des Marketings (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 34). E-CRM umfasst die Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle der Kundenbeziehung mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere des Internets, im Hinblick auf eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens auf ausgewählte Kunden (vgl. Eggert/Fassott 2001, S. 5). In Verbindung mit einer Selektion der Kunden anhand ihrer Bedeutung für das KMU soll auf Basis von Kundeninformationen und dem daraus generierten Wissen über die Kunden auch auf wettbewerbsintensiven Märkten ein strategischer Wettbewerbsvorteil geschaffen werden (vgl. Fassott 2002, S. 471).

Während betriebswirtschaftlich orientierte „Enterprise-Resource-Planning-Systeme“ (ERP-Systeme) vor allem dazu dienen, den kaufmännischen Geschäftsbetrieb effizienter zu gestalten, ermöglichen E-CRM-Systeme eine anzustrebende Prozessorientierung in Richtung des Kunden (vgl. hierzu und zu weiteren Quellen Keuper/Hans 2003, S. 227). Als verfolgte *Ziele* werden dabei die Optimierung der Kunden-Identifizierung, die Kundenbestandsicherung

sowie die Erhöhung des sog. „Kundenwertes“ genannt (vgl. Simon 2000, S. 18), wodurch die Effektivität eines KMU wesentlich verbessert wird. Es gilt somit, eine möglichst hohe Kundenloyalität langfristig aufzubauen, so dass die Wechselkosten, die einem Kunden durch einen Anbieterwechsel entstehen, letztlich so hoch sind, dass dieser darauf verzichtet. E-CRM lässt sich in drei unterschiedliche Typen aufgliedern, die sich gegenseitig bedingen: Während das *operative E-CRM* die Mitarbeiter an den verschiedenen Kundenkontaktpunkten unterstützt, beschäftigt sich das *analytische E-CRM* mit der Untersuchung von generierten Kundendaten. Das *kollaborative E-CRM* umfasst schließlich im Wesentlichen die Einbeziehung des Kunden in den Kommunikations- und Interaktionsprozess.

### 3.2 Kundenbindungsmaßnahmen – vier Formen

#### 3.2.1 Kundenbindung – ein Überblick

Im Unterschied zur Kundenzufriedenheit bezieht sich die *Kundenbindung* auf die Entstehung und Pflege einer Geschäftsbeziehung, als einer nicht zufälligen Folge von Markttransaktionen zwischen Anbieter und Kunde. Wie bereits dargestellt, fußt diese Kundenbindung bei KMU in erster Linie auf das enge Netz persönlicher Kontakte des Eigners. „Nicht zufällig“ bedeutet, dass auf der Lieferanten- und/oder Abnehmerseite Beweggründe vorliegen, die eine planmäßige Verbindung zwischen den einzelnen Transaktionen zweckmäßig erscheinen lassen oder zwangsläufig zu ihrer direkten Verknüpfung führen (vgl. Peter 1997, S. 7). Vor diesem Hintergrund sind zwei verschiedene Betrachtungsrichtungen der Kundenbindung möglich:

- eine nachfragerorientierte Sichtweise mit eher verhaltensorientiertem Charakter der Kundenbindung einerseits und
- eine anbieterorientierte Sichtweise mit eher instrumentellem Charakter der Kundenbindung andererseits.

Bei der *nachfragerorientierten Sichtweise* wird Kundenbindung zu einem komplexen Merkmal des Kunden, bei dem sowohl kognitive (z. B. Wissen um die Zuverlässigkeit des Anbieters) als auch affektive (z. B. Vertrauen gegenüber dem Eigner und dem Personal des KMU) sowie konative Aspekte (z. B. „Cross-Buying-Absicht“) zu berücksichtigen sind (vgl. Diller/Müllner 1998, S. 1222). Somit lässt sich Kundenbindung als Einstellung eines Abnehmers zu einer Geschäftsbeziehung mit einem bestimmten Anbieter auffassen. Diese äußert sich in einem tatsächlichen Verhalten (Kaufverhalten, Weiterempfehlung) sowie in der Bereitschaft zu Folgetransaktionen (Wiederkauf, „Cross-Buying“, Empfehlungen) mit diesem Unternehmen (vgl. Diller 1995, S. 6).

In der *anbieterorientierten oder managementbezogenen Sichtweise* wird Kundenbindung als ein Bündel von marketingpolitischen Aktivitäten angesehen, die geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten (vgl. Gerpott 2000, S. 24). Will ein KMU-Eigner erreichen, dass der Kunde seine Freiheit zumindest teilweise zugunsten einer Bindung an sein Unternehmen aufgibt, heißt es, die Kundenbindung aktiv zu beeinflussen. Dazu stehen eine Vielzahl von *Instrumenten* zur Verfügung, welche sich zuerst einmal nach dem klassischen Marketing-Mix unterscheiden lassen: Produkt-/Leistungsprogrammpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 20). Ein rein instrumentelles Verständnis der Kundenbindung entspricht allerdings nicht ihrem strategischen Kern. Die Wirkung eines verstärkten KMU-Kunden-Verhältnisses wird nur zur Entfaltung kommen, wenn sie von der Zufriedenheit und dem „Commitment“ der Kunden begleitet wird. Die prozessuale Ausgestaltung der Kundenbindung basiert somit bei einem KMU auf dem gezielten Mix von insgesamt sechs Bausteinen (den „fünf I“ von Diller 1995, S. 50, wurde hier das für KMU wesentliche „I“ der Independenz zugefügt):

1. *Information:* Die Kunden sind über die Maßnahmen der Kundenbindung umfassend zu informieren.

2. *Investition:* Kundenbindung erfordert abgewogene Investitionen in die Geschäftsbeziehung mit den Kunden.
3. *Individualität:* Maßnahmen der Kundenbindung sind unter Berücksichtigung der individuellen Eigenheit des Kunden zu gestalten.
4. *Interaktion:* Kundenbindung plant, fördert und steuert die Interaktion mit dem Kunden.
5. *Integration:* Kunden sollen in die Unternehmensstrukturen und -prozesse eingebunden werden.
6. *Independenz:* Die Kundenbindung sollte u. a. durch verstärkte Einbindung der KMU-Mitarbeiter in den Kundenbindungsprozess eigernerunabhängiger gestaltet werden, um im Falle einer Verhinderung (z. B. bei Krankheit des Eigners) keineErfolgseinbußen hinnehmen zu müssen.

Der Einsatz und die Ausrichtung der jeweiligen Instrumente erfolgt dabei in Abhängigkeit von der spezifischen Situation, den zur Verfügung stehenden Ressourcen und den disponiblen Kunden des KMU. Der Schritt zu mehr Kundenbindung sollte jedoch nicht durch ein einzelnes Instrument („DAS Wunderinstrument“) erfolgen, sondern viel mehr durch die kreative und strategisch fokussierte Kombination einer Reihe von vorhandenen und gegebenenfalls neuen Maßnahmen, hin zu einem überzeugenden Instrumenten-Mix. Einzelmaßnahmen, sog. „Insellösungen“, besitzen dagegen nur eine sehr geringe Aussicht auf Erfolg, weil die Kunden ihre Eigenständigkeit nur dann (teilweise) aufgeben, wenn sie durch ein schlüssiges und überzeugendes Konzept angesprochen werden (vgl. Diller 1995, S. 51). Die Durchführung von „Kunden-Events“ wird beispielsweise wirkungslos bleiben, wenn es nicht durch begleitende Maßnahmen, wie individuelle Einladungen, kontinuierliche Ankündigungen in Kundenzeitingungen oder zielgruppengerechter Inhalte, als ein langfristiges Gesamtsystem der Kundenbindung des KMU aufgefasst wird.

### 3.2.2 Produktpolitik – ein Instrument der Kundenbindung

Zu den *produktpolitischen Instrumenten* zählen alle Maßnahmen, die sich auf das Produkt- oder Leistungsprogramm eines Anbieters beziehen. Die Grundlage ist dabei immer der Gesamtbedarf eines Kunden und nicht nur das einzelne Produkt oder die einzelne Leistung (vgl. Stahl 2000, S. 93). Um einen Kunden allerdings an das Unternehmen zu binden, reicht es nicht aus, ihn lediglich mit einem erfüllten Leistungsversprechen zufrieden zu stellen. Vielmehr sollte das KMU versuchen, mit seinem Leistungsangebot den Kunden über das erwartete Maß hinaus zu überraschen und ihn damit zu begeistern. Dadurch wird das Potenzial geschaffen, einen Abnehmer zu überzeugen und langfristig an das KMU zu binden. Die Bindung wird umso stärker, desto mehr die Konkurrenzangebote der Wettbewerber infolgedessen an Attraktivität für den Kunden verlieren, wodurch sich zudem der *Grad der Independenz* eines KMU vom Eigner erhöht. Um sich hier erfolgreich von der Konkurrenz zu differenzieren, werden vor allem die Leistungsindividualisierung und die Leistungsbündelung eingesetzt (vgl. Dittrich 2000, S. 144 ff.). Da die Nachtgastronomie kein technisch veränderbares Produkt herstellt, muss die *Leistungsindividualisierung* auf der Ebene der Rahmenbedingungen erfolgen. Veränderte Rahmenbedingungen können beispielsweise Interaktionsmöglichkeiten zwischen dem Kunden und dem eignergeführten Restaurant oder Club, die gespielte Musik, Tischreservierungsmöglichkeiten und eine damit verbundene individuelle Bedienung sein. Im Gegensatz zur Leistungsindividualisierung werden bei der *Leistungsbündelung* Sach- bzw. Dienstleistungen als Synthese angeboten (vgl. Wisotzky 2001, S. 54). Der Kern der Bündelung liegt in der Mehrwertgenerierung beim Kunden. Die einzelnen Pakete ergeben zusammen einen deutlich wahrnehmbaren höheren Nutzen als in der Summe aller Einzelteile. Im Bereich der Nachtgastronomie bietet sich eine Leistungsbündelung aus Mehrwerten an, die durch Kooperationen mit Partnerunternehmen generiert werden können. Ein Beispiel für ein solches Leistungs Bündel ist z. B. ein Abend im Nachtclub mit anschließender Übernachtung im Partnerhotel. Die allgemeine Notwendigkeit für KMU zur Kooperation aufgrund be-

schränkter personeller oder fachlicher Kapazitäten (vgl. Kailer/Scheff 1998, S. 169) wird somit zu einem gewünschten produktpolitischen Instrument.

### 3.2.3 Preispolitik – ein Instrument der Kundenbindung

Die *Preispolitik* hat sich hauptsächlich am vom Kunden wahrgenommenen Preis-/Leistungsverhältnis zu orientieren. Preispolitische Kundenbindungsinstrumente können dabei speziell auf die Wechselkosten des Kunden Einfluss nehmen, wenngleich sie gegenüber dem Kunden eher als Anreiz für dessen Treue dargestellt werden. Hierbei geht es weniger um emotionale Aspekte als um monetäre Reize, die den Kunden zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung zum KMU bringen sollen (vgl. Diller 1995, S. 52). Darüber hinaus dienen dem KMU Sonderpreisaktionen aus Händler- und Herstellersicht nicht nur zur Kaufvorverlegung und zum Mehrverbrauch von Produkten, sondern auch zur Gewinnung neuer Kunden oder zur Motivation von Erstkäufern des vergünstigten Produktes (vgl. Krafft 2002, S. 229). Ähnlich der Leistungsbündelung erfolgt bei einer *Preisbündelung*, auch „Mehrprodukt-Pricing“ genannt, eine Bindung des Kunden an das KMU durch Vergünstigungen beim Kauf mehrerer Produkte. Der Fokus liegt hier weniger auf der funktional-technischen Mehrwertebene, sondern ergibt sich ausschließlich auf Basis finanzieller Vorteile. Neben der Induzierung eines gesteigerten Absatzes und einhergehenden Standardisierungseffekten erwirken Preisbündelungen eine Reduktion der Preissensibilität. Allerdings bergen sie auch die Gefahr, dass die Bindung zum KMU relativ rasch erodiert, weil Wiederholungskäufe keinen finanziellen Anreiz für den Kunden darstellen, was z. B. die eingangs skizzierte Situation in der Nachtgastonomie belegt.

### 3.2.4 Kommunikationspolitik – ein Instrument der Kundenbindung

Die *Kommunikationspolitik* basiert hauptsächlich auf der Bedeutung und den Möglichkeiten des „Database Marketing“ (vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1198). Die damit verbundenen Kommunikations- und Informationstechnologien sollen dem KMU, gemeinsam mit den gespeicherten Kundendaten zur Identifikation aktueller und potenzieller Kunden, einen nötigen individuellen und dauerhaften Kundendialog für die Entstehung einer langfristigen Kundenbindung ermöglichen. Die Grundvoraussetzung kommunikationspolitischer Aktivitäten besteht für KMU darin, eine Vielzahl von handhabbaren Kanälen zu schaffen, die für alle Beteiligten leicht zugänglich sind. Dies ist für die Gewährleistung kommunikativer Nähe unabdingbar. Sind die Kommunikationskanäle vorhanden und funktionsfähig, kann das KMU sich mit dem zweiten zentralen Element, der Gestaltung der Botschaft, beschäftigen (vgl. Peter 1997, S. 248). Das Ziel ist dabei, durch informatorische Einbindung dem Kunden ein Gefühl von Anerkennung zu vermitteln sowie seine Zugehörigkeit und Wichtigkeit für das KMU hervorzuheben (vgl. Stahl 2000, S. 99). Da das Internet die direkte und individuelle Kommunikation des KMU mit dem Kunden durch dessen eindeutige Adressierbarkeit erlaubt, bieten sich hiermit zahlreiche Interaktionsmöglichkeiten.

Ähnlich der „Mass Customization“ oder der „Kybernetischen Simultaneitätsstrategie“ (vgl. Keuper 2004) zielen *Individualisierungskonzepte* auf eine Bindung des Kunden an das KMU durch ein an den Kundenbedürfnissen ausgerichtetes Leistungsangebot. Die Individualisierung der Beziehung ist dabei sowohl aus Sicht des KMU im Sinne des Anbieters als auch des Kunden im Sinne des Nachfragers mit Aufwand verbunden. Der nachfragebezogene Aufwand kann als Wechselhemmnis für den Kunden aufgefasst werden, weil ein weiterer Individualisierungsaufwand beim Wechsel des Anbieters entstehen würde. Je nach Aufwand des Kunden bezüglich des Individualisierungsprozesses können zwei Konzepte unterschieden werden: *Explizite Personalisierung* definiert sich mit der individuellen Anpassung des Leistungsangebotes durch den Kunden. Dieser legt die gewünschten Kommunikationskanäle, die Kommunikationshäufigkeit sowie die Intensität der Kommunikation fest (vgl. Wisotzky 2001, S. 79). Die personalisierte Anpassung kann sich neben der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde ebenfalls auf die Kernleistungen eines KMU beziehen. Beispielsweise wird ein



personalisierbarer Informationsservice gegenwärtig mit jedem auf „Windows“-tauglichen „Pocket PC“ ausgeliefert (vgl. [www.avantogo.de](http://www.avantogo.de)). Während die explizite Personalisierung durch aktiv agierende Kunden erreicht wird, definiert sich die *implizite Personalisierung* mit einer Anpassung des Leistungsangebotes durch den Anbieter. Hierbei wird mit Hilfe gesammelter Daten hinsichtlich des Kundenverhaltens (z. B. Transaktionsgeschichte, Verweildauer, Warenkorbanalysen) ein Kundenprofil erstellt, worauf die dem Kunden angebotene Leistung abgestimmt wird.

### 3.2.5 Distributionspolitik – ein Instrument der Kundenbindung

Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Wege, über welche die Produkte des KMU an den Kunden herangetragen werden sollen („Welche Absatzkanäle für welche Kunden?“). Grundsätzlich basiert die erlebnisorientierte Nachtgastronomie auf dem Hol-Prinzip, bei dem der Gast zum Nachtgastronomen kommt, um seine Wünsche zu befriedigen. Eine Möglichkeit, den Kunden in der Nachtgastronomie dauerhaft an sich zu binden, stellt die Begrenzung der Zugangsmöglichkeit der Allgemeinheit dar, denn Kunden, die nachtgastronomische Angebote nutzen wollen, legen i. d. R. einen besonders hohen Wert auf eine ausgeprägte individuelle Kundenorientierung der Nachtgastronomiebetriebe. Durch die Zugangsbeschränkung im Sinne eines Mitgliedsclubs wird die Exklusivität der „Location“ gewahrt, womit der zugelassene Gast einen von ihm subjektiv empfundenen besonderen Status erlangt. Ein einfaches Beispiel ist der ausschließliche Einfluss von Studenten in Studentenclubs. Durch eine auf Basis von Mitgliedskarten mögliche persönliche Ansprache des Gastes wird der von ihm empfundene exklusive Status verstärkt. Die vorhandenen Kommunikationskanäle und deren Zugänge [z. B. Internetadresse, „SMS-Portal-Nummer“ (SMS – Short Message Service), „WAP-Adresse“ (WAP – „Wireless Application Protocol“)] können dabei – möglichst mit kundenspezifischen Benutzeroberflächen ausgestattet – sowohl die Distribution in der Lokalität unterstützen als auch selbst als Distributionskanal dienen.

## 4 E-CRM in der Nachtgastronomie – ein konzeptioneller beispielhafter Überblick

### 4.1 Ziele und Instrumente – ein Überblick

Nunmehr wird beispielhaft ein E-CRM-System für ein mittelständisches Unternehmen der Nachtgastronomie (nachfolgend auch Club genannt) konzipiert, welches durch ein internetbasiertes kundenindividuelles Beziehungsmanagement, also auf Basis von Kundeninformationen und dem daraus generierten Wissen über die Kunden, eine ganzheitliche Ausrichtung von KMU der Nachtgastronomie auf ausgewählte Kunden unterstützt und damit einen strategischen Wettbewerbsvorteil auf wettbewerbsintensiven Märkten darstellt. Hierzu werden die konkreten Zielsetzungen für die Erstellung des CRM-Systems charakterisiert sowie die im vorangehenden Kapitel vorgestellten relevanten Kundenbindungsmaßnahmen ausgewählt und als Module jeweiliger Informationskreisläufe zu einem Gesamtsystem zusammengeführt. Das zu konzipierende System soll auf Basis einer Dreiteilung der CRM-Kompetenzbereiche entstehen (vgl. hierzu und nachfolgend Ittner 2004, S. 10, Kreuz/Förster/Schlegelmilch 2001, S. 11).

Das *operative CRM* unterteilt sich in die Datenerhebung und Pflege, die Selektion von Kunden, die Individualisierung von Preisen und Tarifen sowie die Vertriebs- und Marketingautomation. Hierbei werden detaillierte Informationen und Kontakthistorien von Kunden zur Steuerung des Vertriebs und des Marketings mit Hilfe von Prioritäten und Potenzialanalysen genutzt. Zielsetzung des zu konzipierenden Systems ist hierbei, den manuellen Datenpflege- und Aktualisierungsaufwand im Bereich des Datenbankmanagements zu minimieren. Bei der Kundenselektion steht das Generieren eines geschlossenen, elitären Kundenkreises im Vordergrund. Der Eintritt ist demnach nur Clubmitgliedern und deren Begleitung vorbehalten. Eine Mitgliedschaft ist nur auf Antrag möglich. Der Kundenkreis soll durch qualitativ hoch-

wertige Interaktions- und Kundenbindungsmaßnahmen erhalten und erweitert werden. Neben bereits gewonnenen und potenziellen Kunden soll zusätzlich die Gruppe der externen potenziellen Veranstalter berücksichtigt werden, die an einer Anmietung der Räumlichkeiten interessiert sein könnten.

Das *analytische CRM* definiert sich vorrangig durch die Auswertung gewonnener Daten. Das Generieren von „Reports“ und Statistiken aus gesammelten, aufbereiteten und verdichteten kundenspezifischen Daten dient als Grundlage für Entscheidungen bezüglich künftiger Kundenbetreuungsstrategien und Marketingkampagnen sowie der Zielgruppendefinition. Das zu konzipierende System soll in diesem Bereich Auswertungsmöglichkeiten in Form von ausführlichen, automatisch generierten Berichten über Kundenaktivitäten und -präferenzen bieten.

Im Bereich des *kollaborativen CRM* steht die Einbeziehung des Kunden in Kommunikations- und Interaktionsprozesse im Vordergrund. Um die Effektivität und Effizienz eines Clubs steigern zu können, ist es nötig, dem Kunden auf jeder der beschriebenen Ebenen (produktpreis- und kommunikationspolitische Ebene) klar strukturierte Anreize zu bieten (vgl. Witsotzky 2001, S. 53). Ebenso sollen Kunden während der inaktiven Zeiträume zwischen den Präsenzbesuchen durch Interaktionsmöglichkeiten mit dem Club gegenüber der Konkurrenz immunisiert werden. Dies setzt eine qualitativ hochwertige Kommunikation zwischen Club und Kunde voraus, welches den Fokus des zu konzipierenden CRM-Systems auf die Interaktionsebene und somit auf das kollaborative CRM legt. Die Interaktionsmöglichkeiten sollen nicht auf einen Kommunikationskanal begrenzt, sondern auf mehreren vom Kunden gewünschten Wegen möglich sein. Somit gilt als weiteres Ziel, neben dem Anbieten mehrerer Kommunikationskanäle, eine einheitliche „Corporate Identity“ wie auch die Einhaltung des einheitlichen „Corporate Design“ in allen Kommunikationskanälen. Des Weiteren sollten sich alle Interaktionen zwischen Kunde und Club durch kurze Durchlauf- bzw. Reaktionszeiten auszeichnen, die durch eine stetige Erreichbarkeit des Anbieters ergänzt werden. Alle vom Club angebotenen Interaktionsmöglichkeiten sollten zudem durch eine einfache bzw. unkomplizierte Bedienbarkeit gekennzeichnet sein.

#### 4.2 Kundenbindungsmaßnahmen – vier Formen

Grundstein des nachfolgend zu konzipierenden E-CRM-Systems ist die Kundenbindungsmaßnahme der *Kundenkarte*. Diese bietet – neben einer eindeutigen und auslesbaren Identifikationsmöglichkeit (durch den Magnetstreifen-Code bzw. einen Kartenchip) jedes einzelnen Gastes – die Möglichkeit, die vorhandenen Kommunikationskanäle und deren Zugänge (z. B. Internetadresse, „SMS-Portal-Nummer“, „WAP-Adresse“) durch Aufdruck auf der Karte dem Kunden stets zugriffsbereit zu halten.

Auf der *produktpolitischen Ebene* wird eine Leistungsindividualisierung, welche in diesem Fall mit einer expliziten Personalisierung von Kundenseite verbunden ist, durch eine individuelle Tischreservierung, die dabei mögliche vorzeitige Getränkebestellung sowie das Auswählen einer individuell gewünschten Bedienung erreicht. Ebenso wird die im Club gespielte Musik individualisiert. Dem Kunden wird durch das Einloggen auf der Internetseite des Clubbetreibers mit der persönlichen Kundenkarte die Möglichkeit geboten, an einem „Musikvoting“ teilzunehmen und seine persönlichen Hits aus vordefinierten Musikrichtungen auszuwählen. Sobald der Kunde den Club betritt, wird seine individuelle Kundenkarte vom Empfangspersonal erfasst, womit eine interne Echtzeitauswertung der von den anwesenden Gästen gewünschten Musikrichtungen möglich wird. Über ein im Club installiertes kabelloses Netzwerk wird der „Diskjockey“ auf einem Handcomputer (PDA – „persönlicher digitaler Assistent“ bzw. „Personal Digital Assistant“) über die Prozentsätze der anwesenden Gäste und deren Lieblingsmusikrichtungen bzw. -hits durch den „CRM Server“ informiert. Auf diesem Wege kann die gespielte Musik auf das zu dem Zeitpunkt anwesende Publikum angepasst werden.

Um Kunden auch auf der *preispolitischen Ebene* Anreize bieten zu können, wird ein transparentes Prämienprogramm implementiert. Durch die eindeutige Erfassbarkeit der Kunden, ihrer Besuchshäufigkeiten und Interaktionsaktivitäten (z. B. „Musikvoting“ auf der Internetseite, Reaktion auf Emails und „Newsletter“, Tischreservierungen und Neukundenempfehlungen) werden vom System automatisch Punkte vergeben, die dem Kunden ab einer gewissen Anzahl, Freigetränke im Club oder Mehrwertangebote bei Partnerfirmen (z. B. ein kostenloses „Candlelight Dinner“ in einem Partner Restaurant) garantieren. Der Punktestand kann jederzeit vom Kunden durch Einloggen in das System über einen von ihm gewünschten Kommunikationskanal abgefragt werden.

Wie bereits festgestellt, kommt der *kommunikationspolitischen Ebene* besondere Bedeutung zu. Hier soll der Kunde durch schnelle und unkomplizierte Kommunikation begeistert werden. Der Erfolg versprechende Faktor bei dieser Betrachtung liegt für den Clubbetreiber darin, auf die richtigen Informationen zur richtigen Zeit Zugriff zu haben. Dieser Aspekt wird durch eine „intelligente“ Kundenverwaltung gelöst, die neben automatisierten Kommunikationsvorgängen einen „Mailreader“ bereit stellt, der eingehende Anfragen via „Email“, „Web“ oder „Mobile“ im Vorwege analysiert und mit den wichtigsten Kundendaten zusammen dem Clubbetreiber in seiner Benutzeroberfläche bereitstellt. Auf diesem Wege ist die schnelle, eindeutige Bearbeitung der Kundenanfrage auf Basis seiner Geschäftsrelevanz, den Tischreservierungs- und Besuchshäufigkeiten, der Kundenzufriedenheit oder vergangenen Beschwerden und Anmerkungen möglich, ohne umständliche Kundenkarteien durchsuchen zu müssen, was den Clubinhaber bzw. das Servicepersonal in die Lage versetzt, eingehende Kundenkommunikation schnell und unkompliziert zu bearbeiten. Neben einer schnellen und flexiblen Bearbeitung der Kundenanfragen kommt dem Bieten von Mehrwerten ein großer Stellenwert zu. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wird das Modell einer „Virtual Community“ in die Webseite des Clubbetreibers implementiert. Dieses Modell erlaubt dem Clubbetreiber, neben einer Analyse clubrelevanter Dialoge, dem Kunden einen relevanten Mehrwert zu bieten. Durch eine Kopplung an ein Tischreservierungsmodul ist es möglich, digital interagierenden Kunden einen ruhigen analogen Tisch anzubieten, an dem sie ihr bisher digitales Gespräch im Club fortsetzen können, womit gleichzeitig Umsatz generiert werden kann.

Ebenso ist es dem Kunden möglich, eine eigene Email-Adresse auf der „Domain“ des Clubbetreibers zu erhalten. Die Kosten und der Installationsaufwand solcher „Email-Accounts“ spielen hier durch immer geringer werdende „Servertraffickkosten“ und automatisierte Einrichtungsroutinen im Vergleich zu dem Effekt der viralen Verbreitung der „Betreiberdomain“ eine eher untergeordnete Rolle und bieten somit dem Kunden als auch dem Clubbetreiber einen interessanten Mehrwert. Um dem Kunden einen kontinuierlichen Interaktionsanreiz zu geben, wird die Webseite durch eine interaktive Fotogalerie ergänzt, in der Kunden sich alle im Club aufgenommenen Fotos anschauen sowie kommentieren und bewerten können. Ein explizit personalisierbares „Newsletter System“ hält die Kunden ausschließlich mit Informationen zu gewünschten Interessengebieten auf dem Laufenden und informiert über anstehende Veranstaltungen, Neuigkeiten über den Club und Partnerschaften sowie über Sonderveranstaltungen oder Prämiegewinne. Durch die eindeutige Identifizierbarkeit des Kunden ist es dem Clubbetreiber möglich, zu bestimmten Veranstaltungen individuell zusammengestellte Kundengruppen einzuladen. Das gesamte Angebot wird durch „Call-Back-Optionen“ auf allen Kommunikationskanälen, die nach dem gleichen Prinzip der Kundenverwaltung auf die richtige Information zur richtigen Zeit Zugriff haben, ergänzt.

Auf der *distributionspolitischen Ebene* liegt der Fokus auf der Konzeption einer exklusiven Nachtgastronomie, zu der nur Mitglieder und Gäste der Mitglieder einen Zugang haben. Hierdurch wird den Wünschen der Kunden nach subjektiv empfundener Besonderheit ihrer Person Rechnung getragen. Zudem ermöglicht eine nur den Mitgliedern vorbehaltene Nachtgastronomie den Aufbau eines intensiven Kundenbeziehungsmanagements, wodurch die Effektivität und Effizienz des KMU gesteigert werden kann.

### 4.3 Umsetzung – drei Informationskreisläufe

Die Interaktionsmöglichkeiten des zu konzipierenden Systems werden auf vier *Kommunikationskanälen* nutzbar sein. Unter den in der folgenden Konzeption verwendeten Überbegriffen zeigt die nachfolgende Abbildung die jeweils untergeordnet möglichen technischen Kanäle bzw. Umsetzungsmöglichkeiten.

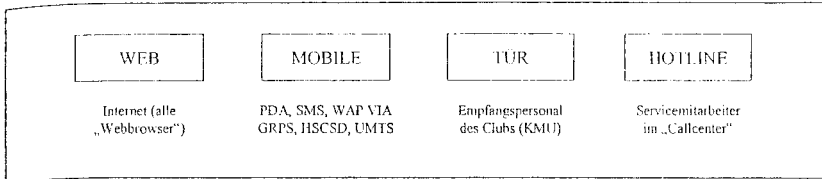


Abb. 3: Mögliche Kommunikationskanäle des zu konzipierenden Systems

Die dargestellten Kommunikationskanäle werden im Folgenden den in Abbildung 4 visualisierten und als geschäftsrelevant erachteten Personengruppen zur Verfügung gestellt.

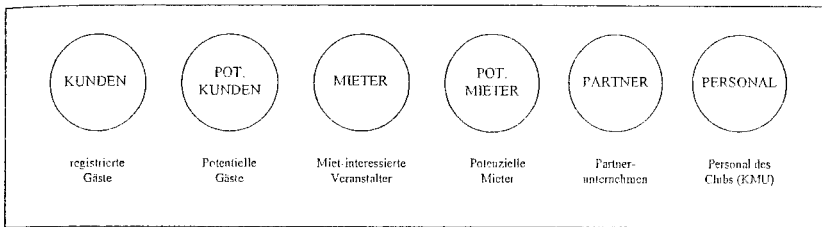


Abb. 4: Geschäftsrelevante Personengruppen

Die wesentlichen technischen Grundlagen des zu konzipierenden Systems stellen sich wie folgt dar: Das angestrebte Projekt bedarf eines performanten Web- sowie Datenbankservers. Um hohe Lizenzierungs- und Betriebskosten von vornherein ausschließen zu können, sollte hier eine „Linux Distribution“ in Zusammenhang mit der Scriptsprache PHP (PHP – rekursive Abkürzung für „PHP Hypertext Processor“) und einer MySQL-Datenbank (SQL – „Structured Query Language“ bzw. strukturierte Abfrage-Sprache) zum Einsatz kommen. Die Kombination aus Web- und Datenbankserver wird nachfolgend als „CRM Server“ bezeichnet. Um eine mobile Kommunikation zu ermöglichen, ist die Bereitstellung der „Corporate Website“ in einem PDA- sowie WAP-faughlichen Format unumgänglich. Ebenso wird ein „SMS-Reader“ und „Email-Reader“ eingesetzt, der die Auswertung von Kundenanfragen via SMS und Email ermöglicht. Sämtliche Benutzeroberflächen des Systems (im Folgenden „Graphical User Interface“, kurz: GUI genannt) werden plattformunabhängig via „Hypertext Transfer Protocol“ im „Browserformat“ dargestellt. Die Interaktion zwischen den geschäftsrelevanten Personengruppen teilt sich in drei Informationskreisläufe, welche nachfolgend vorgestellt und erläutert werden.

### 4.3.1 Gast-zu-Club-Beziehung – ein Informationskreislauf

Der Gast kommuniziert über den von ihm favorisierten Kommunikationskanal mit dem „CRM Server“ des Clubs (Client-Server Prinzip). Dieser bereitet die Anfrage auf und stellt sie wiederum dem Clubadministrator in seiner (nachfolgend als „Admin GUI“ bezeichneten) Benutzeroberfläche zur Verfügung. Abbildung 5 zeigt den ersten Informationskreislauf zwischen Gast und Club.

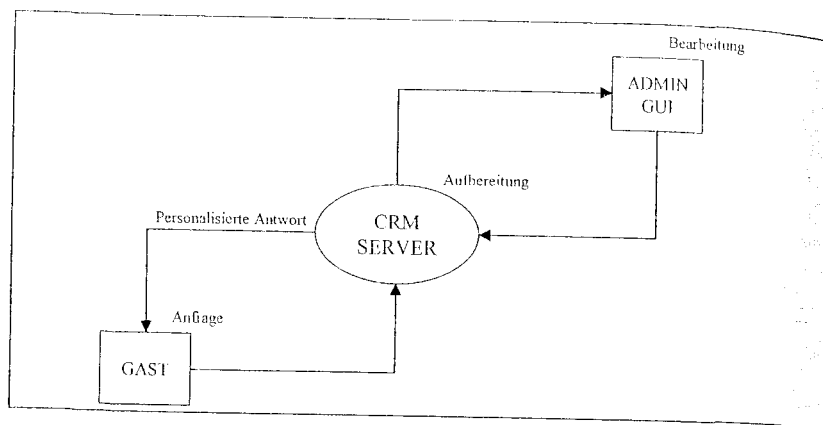


Abb. 5: Informationskreislauf „Gast-zu-Club“

Die Kommunikation im ersten Informationskreislauf umfasst diverse mögliche Szenarien, von denen eine Auswahl in Tabelle 1 verdeutlicht wird.

Mit dem „Kundenkarten- bzw. Mitgliedschaftsantrag“ soll ein Vorgang beispielhaft erläutert werden: Der Gast stellt via Internet, WAP, direkt persönlich im Club oder durch Anruf der „Hotline“ einen Mitgliedschaftsantrag, der – nachdem er in der Datenbank des „CRM Server“ gespeichert wurde – grafisch aufbereitet in die Benutzeroberfläche des Clubbetreibers übergeben wird. Dieser ist aufgrund integrierter Funktionsmerkmale der „Admin GUI“ in der Lage, durch einfaches Anklicken von Bestätigungs- oder Ablehnungsboutons eine automatisierte sowie personalisierte Kommunikation des „CRM Server“ mit dem Gast auszulösen, der den potenziellen Gast entweder auffordert, seine bewilligte Kunden- bzw. Clubkarte am nächstmöglichen Termin bei dem Empfangspersonal abzuholen, ihn vorerst als Gast einlädt oder ihm auf freundliche, digitale Weise eine Absage erteilt. Eine detaillierte Darstellung der beschriebenen Funktionalitäten bietet Abbildung 6.

Grund der Interaktion	Mögliche Kanäle	Funktion „CRM Server“	Funktion „ADMIN GUI“
Kundenkartenantrag	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Speicherung, Aufbereitung, Weiterleitung an GUI, spätere automatische Kommunikation	„Reporting“, Bereitstellung der Funktionalitäten: „annehmen“/„ablehnen“, Auslösen automatisierter Kommunikation
Veranstaltungsanfrage	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Auslesen, automatisiertes Beantworten	„Reporting“
Mietanfrage	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Auslesen, Weiterleitung, Kontaktdatenspeicherung, Kommunikation	„Reporting“, CI gerechte Kontaktaufnahme
Tischreservierung	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Speicherung, Weiterleitung an GUI, spätere automatische Kommunikation	Grafische Oberfläche zur Tischzuweisung, Auslösen automatisierter Kommunikation (Bestätigung/Ablehnung)
„Newsletter“ Anforderung	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Speicherung der Kontaktdaten und Interessensgebiete, automatisierte „Double-opt-in-Prozedur“, späteres automatisiertes Aussenden	„Reporting“
Änderung der persönlichen Kundendaten	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Speicherung der aktualisierten Daten, Aussenden einer Bestätigungsnachricht	„Reporting“
Gästelisteintrag	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Speicherung, Aufbereitung, Weiterleitung an GUI, spätere automatische Kommunikation	„Reporting“, Bereitstellung der Funktionalitäten: „annehmen“/„ablehnen“, Auslösen automatisierter Kommunikation
„Votings“, Feedback	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Speicherung der Ergebnisse, Aufbereitung, Weiterleitung an GUI	„Reporting“
Teilnahme an der „Virtual Community“	Web, Mobile	Auslesen der einzelnen „Posting“ auf bestimmte Schlagworte hin, Weiterleitung an GUI	„Reporting“
Kundenkarte abholen	Empfang	Zuweisung der Datensätze zur Kundenkarten-Identnummer	„Reporting“
Kundenkarte tauschen	Empfang	Zuweisung der Datensätze zur neuen Kundenkarten-Identnummer, Registrieren des Tausches, Weiterleitung an GUI	„Reporting“
Fotos anschauen	Web	Auslesen der Gastronomie Besuchsdaten des „User“, darauf optimierte Darstellung der Fotogalerie	„Reporting“
Allgemeine Fragen	Web, Mobile, Empfang, „Hotline“	Auslesen, Weiterleitung, Kontaktdatenspeicherung, Kommunikation	„Reporting“, CI gerechte Kontaktaufnahme

Tab. 1: Auswahl möglicher Interaktionsszenarien im Informationskreislauf „Gast-zu-Club“



#### 4.3.2 Club-zu-Gast-Beziehung – ein Informationskreislauf

Der zweite Informationskreislauf definiert die Kommunikation vom Club zum Gast. Der Clubbetreiber hat durch sein „Admin GUI“ die Möglichkeit, verschiedene Kundengruppen zu definieren und diese gezielt anzusprechen. Einteilungsmöglichkeiten liegen hier in den bereits beschriebenen Variablen wie der Geschäftsrelevanz, den Tischreservierungs- und Besuchshäufigkeiten, der Kundenzufriedenheit bzw. vergangenen Beschwerden und Anmerkungen oder erweiterten Variablen wie der Einteilung nach der optischen Erscheinung des Gastes, welche durch das Empfangspersonal im später dargestellten dritten Informationskreislauf definiert werden kann. Abbildung 7 stellt den Informationskreislauf zwischen Club und Kunden bzw. Gästen grafisch dar.

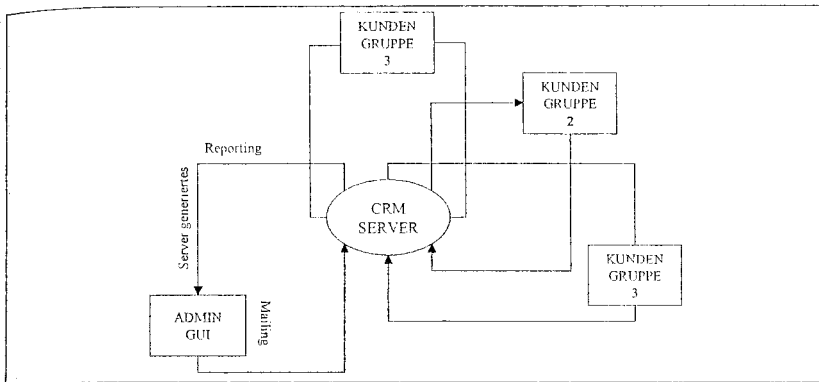


Abb. 7: Informationskreislauf „Club-zu-Gast“

Die Kommunikation des Clubs zum Gast im zweiten Informationskreislauf umfasst ebenfalls mehrere denkbare Szenarien, von denen eine Auswahl in Tabelle 2 dargestellt wird.

Grund der Interaktion	Mögliche Kanäle	Funktion „CRM Server“	Funktion „ADMIN GUI“
Versendung eines „Newsletter“	Web, Mobile, Offline	Datenbank-Selektion einzelner Kundengruppen, personalisiertes Generieren der zu versendenden Daten für jeden Kunden, automatisches Korrigieren ungültiger Kontaktdaten, „Reporting“	Auslösen, „Reporting“
Tischreservierung bestätigen/ablehnen	Web, Mobile, Offline	Speichern, Wahl des Kommunikationskanals, personalisiertes Generieren der zu versendenden Nachricht an den Gast, Generierung einer Nachricht für das Empfangspersonal, „Reporting“	Auslösen, „Reporting“
Kundenkartenantrag annehmen/ablehnen	Web, Mobile, Offline	Speichern, Wahl des Kommunikationskanals, personalisiertes Generieren der zu versendenden Nachricht an den Gast, Generierung einer Nachricht für das Empfangspersonal, „Reporting“	Auslösen, „Reporting“
Erstellung/Beantwortung von Emails	Web, Mobile	Speichern, Wahl des Kommunikationskanals, personalisiertes Generieren der zu versendenden Nachricht an den Gast, „Reporting“	Auslösen, „Reporting“
Mietanfrage beantworten	Web, Mobile, Offline	Speicherung, Aktualisierung der Akquisitions-Datenbank, Wahl des Kommunikationskanals, personalisiertes Generieren der zu versendenden Nachricht an den Interessenten	Auslösen, „Reporting“



„Voting“	Web	Speichern, Wahl des Kommunikationskanals, personalisiertes Generieren der zu versendenden Nachricht an den Gast, Speicherung der „Replies“, „Reporting“	Auslösen, „Reporting“
„eCouponing“	Web, Mobile	Speichern, Generierung der „eCoupons“, Wahl des Kommunikationskanals, personalisiertes Generieren der zu versendenden Nachricht an den Gast, Generierung einer Nachricht für das Personal, „Reporting“	Auslösen, „Reporting“

Tab. 2: Auswahl möglicher Interaktionsszenarien im Informationskreislauf „Club-zu-Gast“

Am Beispiel der Versendung eines „Newsletter“ stellt Abbildung 8 die Hauptfunktionalitäten im zweiten Informationskreislauf detailliert dar.

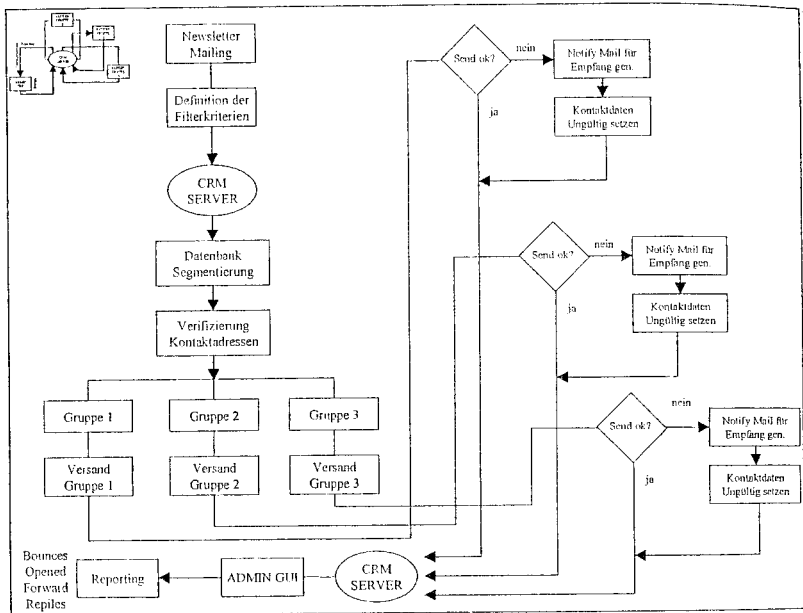


Abb. 8: Flowchart „Newsletter Versand“ des Informationskreislaufes „Club-zu-Gast“

#### 4.3.3 Clubinterne Rekursionsbeziehung – ein Informationskreislauf

Um die bereits dargestellten Funktionen effektiv umsetzen zu können, bedarf es einer umfassenden Bereitstellung der nötigen Informationen an jeder Kundenschnittstelle sowie weiteren Schnittstellen zu Zulieferern und Partnerbetrieben, wie Restaurants, Modelagenturen oder ähnlichen, welche im Folgenden unter dem Begriff „Partner“ zusammengefasst werden. Weiterführend ist die informelle Anbindung an die vorhandenen Personalressourcen sowie an die neben dem geschäftsführenden Clubinhaber eventuell vorhandenen weiteren Gesellschafter vorzunehmen. Die in den Kunden- bzw. Gastkontakt involvierten und somit hier zu fokussierenden Schnittstellen sind das Empfangspersonal (im Folgenden als „Tür“ bezeichnet) und das Barpersonal (im Folgenden als „Bar“ bezeichnet). Sämtliche Schnittstellen verfügen über ein eigenes GUI, das sie mit allen nötigen Informationen versorgt sowie den Rückkanal zum „CRM Server“ darstellt. Zur Vereinfachung der Darstellung der Kommunikationsabläufe wird nachfolgend auf weitere interne Schnittstellen, wie z. B. die des „Diskjockeys“, verzichtet. Abbildung 9 zeigt den Informationskreislauf „Clubinterne Rekursion“.

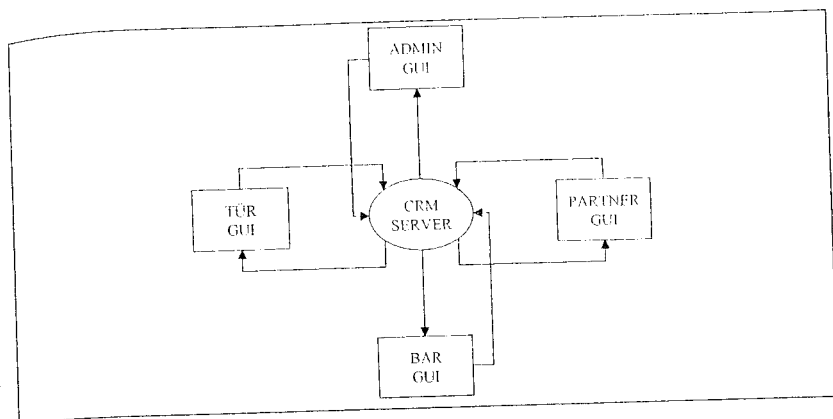


Abb. 9: Informationskreislauf „Clubinterne Rekursion“

Dieser Informationskreislauf stellt die Voraussetzung für einen reibungslosen „CRM-Betrieb“ dar. Hier wird die Anforderung an das „E-CRM-System“ – die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort vorliegen zu haben – durch interne Kommunikationsstrukturen erst möglich. Tabelle 3 zeigt eine Auswahl der Hauptinteraktionsszenarien zwischen Clubbetreiber bzw. „Admin GUI“ und den internen CRM Satelliten („Satelliten GUI“).

Grund der Interaktion	Funktion „Satelliten GUI“	Funktion „CRM Server“	Funktion „Admin GUI“
Analyse/ Controlling	TÜR: Erfassung der Gästefrequenz und -variablen sowie Kundenkartenanträge BAR: Erfassung des Umsatzes und Materialverbrauchs GESELLSCHAFTER: Informationsdarstellung	Aufbereiten und Speichern der Satelliten-Daten, „Reporting“	„Reporting“
Gästelisten- Management	TÜR: Darstellung der vom „CRM Server“ gelieferten Daten, Erfassung der eingetroffenen Gäste und -variablen BAR: Informationsdarstellung (evtl. Tischreservierungen, Freigetränke) PARTNER: Erfassung	Aufbereiten und Speichern der Satelliten-Daten, „Reporting“	Erstellung, „Reporting“
Event- planung	TÜR: Informationsdarstellung BAR: Informationsdarstellung PARTNER: Informationsdarstellung	Aufbereiten und Speichern der Admin-Daten, automatisierte Kommunikation an Satelliten („Informations-Update“)	Erstellen, Auflösen, „Reporting“
„eCoupon- ing“	TÜR: Informationsdarstellung BAR: Informationsdarstellung und Erfassung der eingelösten Coupons	Aufbereiten und Speichern der Satelliten-Daten, „Reporting“	Erstellen, Auflösen, „Reporting“

Tab. 3: Auswahl möglicher Hauptinteraktionsszenarien im Informationskreislauf „Clubinterne Rekursion“

Abbildung 10 verdeutlicht die Grundfunktion „Empfang eines Gastes“ im Informationskreislauf „Clubinterne Rekursion“.

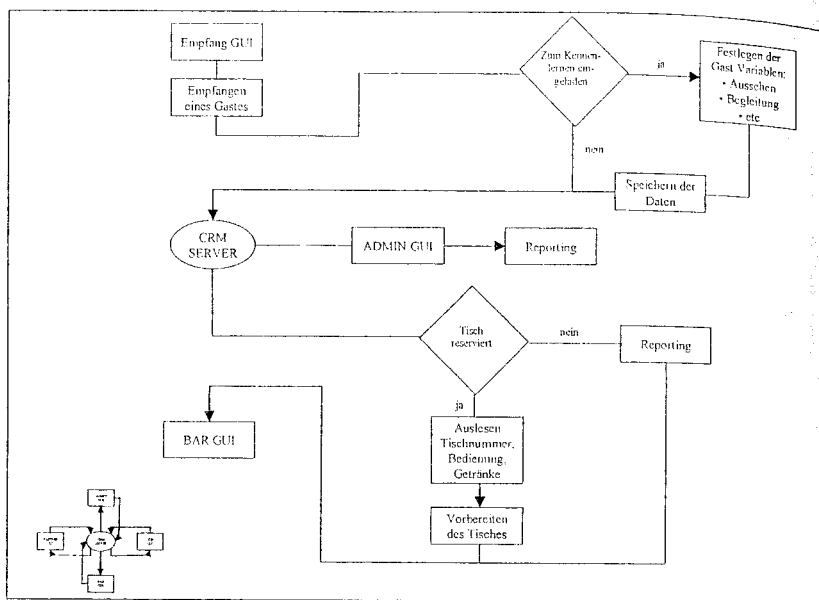


Abb. 10: Flowchart der Grundfunktion „Empfang eines Gastes“ des Informationskreislaufes „Clubinterne Rekursion“

#### 4.3.4 Informationskreisläufe – eine koordinierte Zusammenführung

Die dargestellten Informationskreisläufe ergänzen sich zu einem geschlossenen „E-CRM-System“, wodurch der Clubbetreiber und sein Personal stets in der Lage bleiben, zeitnah und korrekt auf Kundeninteraktionen zu reagieren. Abbildung 11 zeigt die möglichen Kommunikationswege innerhalb des Systems und verdeutlicht die Reduktion der Komplexität des Verwaltungsaufwandes beim Einsatz des konzipierten „E-CRM-Systems“. Alle durch Linien aufgezeigten möglichen Kommunikationswege stellen jeweils Kommunikationsmöglichkeiten in beide Richtungen dar.

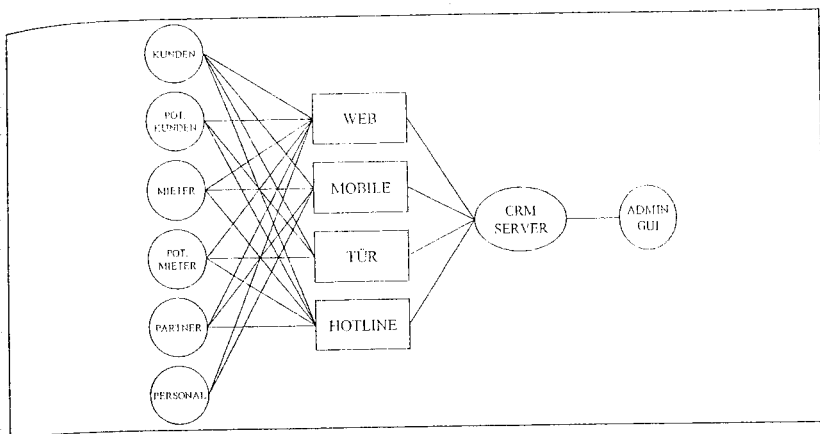


Abb. 11: Mögliche Kommunikationswege im konzipierten E-CRM-System

Um ein Beispiel für die Interaktion zwischen den einzelnen Informationskreisen anzuführen, wird nachstehend der für die Neukundengewinnung wichtigste Interaktionsvorgang dargestellt. Ein potenzieller Kunde erwirbt mittels des Informationskreises „Gast-zu-Club“ über das Internet, das Empfangspersonal, die „Hotline“ oder andere Multiplikatoren Informationen über den Club, die den Wunsch nach einer Mitgliedschaft wecken. Über das Internet hat er die Möglichkeit, einen Mitgliedschaftsantrag zu stellen, der durch den „CRM Server“ gespeichert, aufbereitet und in die „Admin GUI“ des Clubbetreibers übergeben wird. Dieser hat nun – wie bereits in Kapitel 4.3.1 visualisiert – die Möglichkeit, den Antrag anzunehmen oder abzulehnen. Bei Annahme des Antrages wird der potenzielle Kunde mittels des Informationskreises „Club-zu-Gast“ über den von ihm gewünschten Kommunikationskanal darüber informiert und hat nun die Möglichkeit, sich seine personalisierte Kundenkarte beim Empfangspersonal – dessen GUI durch den „CRM Server“ mittels des Informationskreises „Clubinterne Rekursion“ über die vorliegende Karte informiert wurde – abzuholen und gleichzeitig seinen ersten Clubbesuch zu genießen. Danach steht ihm die Möglichkeit offen, sich mit Hilfe der Angaben auf seiner neu erworbenen Kundenkarte auf der „Website“ des Clubs einzuloggen und sich z. B. die Fotos anzuschauen, die an dem Abend seines Besuches im Club gemacht wurden. Zudem kann er sich nun mit anderen Clubmitgliedern in der „Virtual Community“ austauschen, sich eine Email-Adresse sichern, sich aktiv an einem „Musikvoting“ beteiligen, seine gewonnenen Prämienpunkte einsehen oder für seinen nächsten Besuch einen individuellen Tisch mit individueller Bedienung und dazugehörigen Getränken buchen. Sämtliche Aktivitäten werden durch den „CRM Server“ aufgezeichnet und stehen dem Clubbetreiber bzw. seinem Personal jederzeit in unterschiedlicher Komplexität an den einzelnen „Satelliten GUI“ zeitnah zur Verfügung.

## 5 E-CRM als Informationslieferant des Wissensmanagements – ein allgemeines Fazit auf Basis spezifischer Ergebnisse

### 5.1 Spezifische Ergebnisse – drei strategische Erfolgsfaktoren

#### 5.1.1 Erfolgsfaktor „Kosten“ – ein Wirkungsmix

Das dargestellte E-CRM-System zeichnet sich durch Transparenz, Flexibilität, Problemlösungsfähigkeit (Kompetenz), Benutzerfreundlichkeit und schließlich auch Lernfähigkeit aus, wodurch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter innerhalb des KMU verbessert wird und es sich insgesamt um eine personalisierte branchenspezifische Lösung handelt (vgl. zu diesen Kriterien

Meyer 2000). Nachfolgend sei das E-CRM-System im Hinblick auf die eingangs spezifizierten Erfolgsfaktoren „Kosten“, „Zeit“ und „Qualität“ kritisch gewürdigt. Anschließend wird auf Basis der spezifischen Ergebnisse ein allgemeines Fazit gezogen.

Während die Implementierung und der Einsatz des konzipierten E-CRM-Systems zu überschaubaren Aufwendungen führt (diese betreffen z. B. die Bereiche „Lizenzierung“, „Server- und Kommunikationskosten“, „Produktionskosten für die Kundenkarten“, „Hardwarekosten“ und „Schulungskosten für die Mitarbeiter“), können erheblich gesteigerte Erlöse durch einen stetig wachsenden Kundenkreis erwartet werden. Mit der Einführung der computergestützten Verarbeitung der Mitgliedschaftsanträge könnten zudem die Aufwendungen (Verwaltungs- und Portokostenreduktion) für die Neukundengewinnung deutlich reduziert werden. Diese Einsparungen betreffen auch den Personalbereich, weil durch die einfache Bedienung des E-CRM-Systems sowie die automatisierte, kostengünstige und vor allem unkomplizierte Kundenkommunikation die Anzahl der Sachbearbeiter des Serviceteams in diesem Bereich erheblich reduziert werden kann.

Weitergehend bieten sich hohe Kosteneinsparungspotenziale im Bereich der Datenpflege und Aktualisierung. Das konzipierte CRM System verfolgt das Ziel, den Datenpflegeaufwand zu minimieren. Hierzu werden bei jeder digitalen Kundenkommunikation automatisch die Kontakt- bzw. Kommunikationsdaten des Kunden überprüft. Bei einer beispielhaften Veränderung der Email-Adresse und einem damit verbundenen ungültigen Kontakt wird das Empfangspersonal über den Informationskreislauf „Interne Rekursion“ durch den „CRM Server“ unterrichtet, beim nächsten Besuch des Kunden die neue, gültige Email-Adresse persönlich zu erfragen und zu ergänzen. Die Kontaktdatenpflege ist somit weitestgehend automatisiert, zusatzkostenfrei und bietet eine stetige Erreichbarkeit aller Kunden.

Zusätzliche Umsätze könnten darüber hinaus durch den Einsatz der digitalen Kommunikationsschnittstellen des Systems generiert werden, weil der Einsatz eines „Emailing“ bzw. „SMS-Mailing“ zu mehr Gästen führen kann. Gesteigert wird dieses Effizienzpotenzial durch eine damit verbundene Kostenreduktion im Bereich des Portos, wenn vor Einsatz des E-CRM-Systems und der nunmehr möglichen digitalen Kundenkommunikation die Kundenansprachen mit der herkömmlichen Post erfolgten. Zudem bietet hier ebenfalls die effizientere digitale Kommunikation des CRM-Systems die Möglichkeit, kurzfristig noch freie Tische an bestimmten Terminen kostengünstig an die Kunden zu kommunizieren und somit eine gesteigerte Auslastung der Tischkapazitäten zu erreichen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass zufriedene, schnell und kompetent bediente Kunden neue Kunden generieren, ist eine deutliche Steigerung der Angabe von Referenzmitgliedern bei Mitgliedschaftsanträgen und somit ein Umsatzwachstum zu erwarten.

Weitere Kostensenkungspotenziale liegen im Bereich der Tischreservierung. Durch die vorzeitige digitale und für den Kunden einfach durchzuführende Buchung des gewünschten Tisches und der damit verbundenen Getränke wird ein gezielter Einkauf seitens des Clubbetreibers möglich, der durch die Planbarkeit der Verkäufe seiner Produkte, u. U. höhere Rabatte bei Zulieferern realisieren kann und zudem Lagerhaltungskosten zu minimieren in der Lage ist.

Im Rahmen des mit dem E-CRM-System implementierten Prämienprogramms erhalten die Kunden persönlich definierte Umsatzziele, um vom Club angebotene Mehrwerte in Anspruch zu nehmen. Diese können beim Clubbetreiber zu einem gesteigerten Umsatz führen. Grundsätzlich ließen sich durch das Einführen der mit dem E-CRM-System verbundenen Kundenkarte und dem damit einhergehenden Modell des geschlossenen Kundenkreises Mitgliedschaftsgebühren erheben, die eine weitere Einnahmequelle darstellen würden.

Basis einer darüber hinaus möglichen Einnahmequelle stellt die interaktive Fotogalerie auf der Internetseite des Clubs dar. Da Online-Fotogalerien erfahrungsgemäß entlang der Nutzer-

schaft ein hohes Interesse hervorrufen, dürfen in diesem Bereich zusätzliche Werbepartner zu akquirieren sein. So bietet die Online-Fotogalerie eines Clubs eine attraktive Werbefläche für „Banner“ und andere Werbeformen.

### 5.1.2 Erfolgsfaktor „Zeit“ – ein Wirkungsmix

Durch die Einführung der computergestützten Verarbeitung der Mitgliedschaftsanträge können die hierbei auftretenden Durchlaufzeiten erheblich reduziert werden. Die neue Kundenschaft steht dem Club somit schneller zur Verfügung. Durch mehr Neukunden in kürzerer Zeit können sich wiederum positive Effekte auf den Monatsumsatz ergeben. Neben Kostenreduktionen kann der Einsatz eines „Emailing“ bzw. „SMS-Mailing“ erheblich schneller zu mehr Gästen führen als der Einsatz der herkömmlichen Post. Im Bereich der aktiven Werbung kann ebenso Zeit eingespart werden. Wurde auch hierfür vor Einsatz des Systems die herkömmliche Post eingesetzt, was eine Vorlaufzeit von mehreren Wochen der Planung und Produktion mit sich brachte, können nun wesentlich aktuellere „Mailings“ an die Kunden auf den digitalen Kommunikationskanälen verschickt werden. Dies erfolgt mit Hilfe vorgefertigter „Template“, die zudem eine Einhaltung des „Corporate Design“ auf allen Kommunikationskanälen garantieren.

Um zeitnah am Kunden agieren zu können, ist vor allem die Analyse geschäftsrelevanter Daten von großer Bedeutung. Durch schnell generierbare „Reports“ zu Besuchshäufigkeiten, Clubauslastungen, Wiederkehrraten, Beschwerden, Kundenwünschen, Tischreservierungen usw. ist der Clubbetreiber jederzeit in der Lage, sich einen aktuellen Überblick über seine geschäftliche Situation zu verschaffen. Insbesondere im Bereich der Nachtgastronomie ist es für eine erfolgreiche Geschäftsführung unumgänglich, auf Kundenwünsche, Trends und Entwicklungen jederzeit schnell reagieren zu können. Die umgehende Analyse der Geschäftsdaten birgt also ein nicht zu unterschätzendes Effektivitäts- und Effizienzpotenzial in sich.

Durch die Automatisierung der Kommunikationsprozesse und der Bereitstellung wichtiger Dokumente in digitaler Form gelingt mit dem Einsatz des Systems zudem, die Zeit des Kunden zu sparen. Dies bezieht sich sowohl auf das Ausfüllen und den Versand der Daten zum Club als auch auf die benötigte Bearbeitungszeit seitens des Clubs. Auf Kundenseite werden außerdem besonders schnelle Antworten auf Anfragen, Anregungen und eventuelle Beschwerden estiniert. Durch zu integrierende Funktionalitäten ist das konzipierte E-CRM-System in der Lage, anfragende Kunden zu identifizieren und zu überprüfen, mit welchem Mitarbeiter die letzte elektronische Kommunikation stattfand. Hierdurch ist die automatische Weiterleitung an den jeweils zuständigen Mitarbeiter möglich, was im Gegensatz zum vorherigen Sammeln aller Anfragen, z. B. auf einem „Email-Account“, und der damit verbundenen unumgänglichen manuellen Weiterleitung der Anfragen an die jeweiligen Mitarbeiter, eine deutliche Zeitersparnis mit sich bringt. Mit einem „Musikvoting“ und der damit verbundenen zeitnahen Auswertungsmöglichkeit durch den Clubbetreiber können zudem Kundenwünsche in einem der wichtigsten Rahmenbereiche der Nachtgastronomie zeitnah umgesetzt werden.

Allgemein ist der Betrieb des Systems nicht auf zeitaufwändige plattformabhängige Installationsroutinen angewiesen, weil durch die plattformunabhängige „Browseroberfläche“ sämtliche gängigen „Operating-Systeme“ als kompatibel verstanden werden können. Ebenso sind „Updates“ der Software nicht mit weiteren Anforderungs- und Installationsroutinen verbunden, sondern können direkt auf dem „CRM Server“ durchgeführt werden, so dass alle an das System angeschlossenen Benutzer und deren GUI zeitgleich über eine aktualisierte Version des Systems verfügen, was neben einer Zeitersparnis durch das Wegfallen der Installationen bzw. „Updates“ auf mehreren „Clients“ ebenso die Daten- und Abwicklungskonsistenz sichert.

### 5.1.3 Erfolgsfaktor „Qualität“ – ein Wirkungsmix

Der Einsatz des E-CRM-Systems führt zu einer Steigerung der Interaktions- und Kommunikationsqualität zwischen Club und Kunden. Innerhalb des Systems werden jegliche Interaktionsprozesse überwacht und protokolliert. Das Abhandenkommen eines Mitgliedschaftsantrages, einer Kundenanfrage oder Tischreservierung aus dem Blickfeld der Bearbeitenden kann somit drastisch reduziert werden. Vor dem Hintergrund der mit Einführung des Systems garantierten Vermeidung von Medienbrüchen können die Interaktionsprozesse sowohl sicherer als auch schneller gestaltet werden. Wenn der Einsatz des Systems somit dazu führt, dass sich die Mitarbeiter sicherer und kompetenter gegenüber der Kundschaft fühlen, kann hieraus auch eine Steigerung der Mitarbeitermotivation resultieren, was letztendlich zu einer qualitativ besseren Mitarbeiter-Kunden-Beziehung führen kann.

Neben der Steigerung der Kommunikationssicherheit wird ebenso das optische Erscheinungsbild qualitativ verbessert. Aufgrund der automatisierten Kommunikation durch den „CRM Server“ ist es möglich, sämtliche Emails im clubeigenen „Corporate Design“ zu versenden, was im Zusammenspiel mit einer stetigen personalisierten Ansprache der Kunden zu positivem Feedback führt. Infolge des bereits beschriebenen Vorgangs der selbst pflegenden Datenbank-Funktionalitäten wird zudem eine gesteigerte Datenkonsistenz erreicht.

Durch die umfassende Informationsstruktur des Informationskreislaufes „Interne Rekursion“ ist jeder Mitarbeiter, der in direktem Kundenkontakt steht, in der Lage, nach vordefinierten Zugriffsrechten auf kundenrelevante Daten zuzugreifen. Dies ermöglicht eine Betreuung des Kunden aus einer Hand und somit eine Steigerung der Kundenbetreuungsqualität. Eine weitere Qualitätssteigerung ist im Bereich der Erkennung von Kundenbedürfnissen und -trends denkbar. Mit dem Einsatz der beschriebenen „Virtual Community“ auf der „Website“ des Clubs ist es dem Clubbetreiber möglich, frühzeitig Bedarfsstrukturen seiner Kunden durch das gezielte Auslesen von Kundendialogen zu identifizieren. Ebenso lassen sich hierdurch sowohl Informationen zu vom Kunden gewünschten Produktinnovationen, wie beispielsweise Leistungsbündeln (z. B. ein reservierter Tisch im Club mit anschließender Übernachtung in einem nahe gelegenen Partnerhotel), isolieren als auch eine emotionale Bindung des Kunden an den Club durch ein „Wir-Gefühl“ unter den Mitgliedern der „Community“ schaffen. Dabei bietet sich ein klarer Individualisierungsvorteil, weil eine tiefgehende Analyse der Kundenwünsche ermöglicht wird. Sowohl durch das angesprochene „Wir-Gefühl“ als auch durch die Interaktion der Kunden untereinander folgt eine hohe Involving, die den Kunden veranlasst, häufiger auf die Internetseite des Clubs zu schauen.

Ähnlich der „Virtual Community“ führt die mit dem System implementierte Online-Fotogalerie zu Qualitätssteigerungen beim Clubmarketing. Auch hier haben Kunden die Möglichkeit, durch Bewertungs- oder Kommentierfunktionen zu interagieren und somit durch eigenen Antrieb aktiv in das Clubgeschehen einzugreifen. Eine „F-Card-Funktion“, mit der ausgewählte Fotos via Email an Freunde oder Bekannte verschickt werden können, ergänzt das Angebot mit einem zusätzlichen viralen Element, das durch die Bereitstellung von Kunden-Email-Adressen auf der „Clubdomain“ unterstrichen wird. Informationen und Neuigkeiten „rund um den Club“ werden dem Kunden durch den explizit personalisierbaren „Newsletter“ geliefert, wobei eine qualitativ hochwertige Kommunikation erfolgt: Der Kunde bekommt nur Informationen zu den Themen, die ihn interessieren. Zudem wird der „Newsletter“ durch vordefinierte „HTML-Template“ (HTML – „Hypertext Markup Language“) optisch reizvoll gestaltet und bietet durch die Verwendung von „Pixeltags“ die Möglichkeit, genaue „Reports“ zu „Clickverhalten“, Weiterleitung und favorisierten Informationen zu generieren.

Nachteilig wirkt sich hier allerdings die nicht hundertprozentig gegebene Akzeptanz von „HTML-Email-Formaten“ entlang der „Kunden-Email-Clients“ aus. Neben möglichen Virenwarnungen, die weiterführend eine negative Imageprojektion zur Folge haben können, sind nicht lesbare Emails ebenfalls nicht im Interesse der Kunden. Somit ist das Mitsenden

einer jeweiligen „Text-Fallback-Version“ der eigentlichen „HTML-Email“ unumgänglich. Ebenso ist vor dem Versenden des „Newsletter“ die Einwilligung des Kunden, dem Informationsdienst beizutreten, einzuholen. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer sog. „Double-opt-in-Prozedur“, die den Empfang des „Newsletter“ von Kundenseite verifiziert.

Im Allgemeinen werden die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Club und Kunde durch die Bereitstellung von mehreren Kommunikationskanälen qualitativ erweitert. Die beschriebenen „Call-Back-Optionen“ bieten zudem auf Wunsch qualitativ gesteigerte Interaktionsmöglichkeiten. Die Identifikation des Kunden mit dem Club durch die oben beschriebenen Aspekte wird mit Hilfe des Einsatzes der Kundenkarte abgerundet. Diese stellt den Zugang zu einer geschlossenen Gemeinschaft dar, die qualitativ hochwertig bedient wird. Durch eine hohe Kundenidentifikation und -zufriedenheit ist zudem eine Steigerung der Mitarbeitermotivation zu erreichen, die sich ihrerseits wieder rekursiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken sollte. Ferner führt das beschriebene Prämiensystem zu einer qualitativ hochwertigen Kundenbindung: Dem Kunden werden angebotene Prämien erst im Laufe der Zeit zugänglich gemacht, was eine zeitliche Kundenbindung zur Folge hat. Darüber hinaus wird durch das Generieren von Prämienpunkten ein Wechselhemmnis zu anderen Anbietern aufgebaut, welches durch den angebotenen finanziellen oder mehrwertbehafteten Anreiz unterstrichen wird.

## 5.2 Allgemeines Fazit – eine abschließende Betrachtung

Die vorangegangene, im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren durchgeführte Effektivitäts- und Effizienzanalyse zeigt, dass das konzipierte E-CRM-System für ein mittelständisches Unternehmen der Nachtgastronomie geeignet ist. Da das System jedoch nicht automatisch zu positiven Wirkungen bei den drei Erfolgsfaktoren führt, ist Voraussetzung, dass sowohl der geschäftsführende Gesellschafter als auch die Angestellten des KMU der Neuerung aufgeschlossen gegenüberstehen und zu begeistern sind, die neuen Arbeitsabläufe schnell umzusetzen. Den Mitarbeitern der betroffenen KMU kommt dabei eine erhebliche Bedeutung zu: Neue Mitarbeitermotivationsmaßnahmen, wie hier die Einführung eines von allen Mitarbeitern akzeptierten und geschätzten Systems, setzen neue Kräfte frei, die zur Neukundengewinnung, zur Steigerung der Betreuungsqualität und zur Prozessoptimierung führen können. Die Anregungen und Wünsche der Mitarbeiter als Anwender sollten deshalb bei „Updates“ des E-CRM-Systems weitgehend berücksichtigt werden. Das Lösen von alten Workflow-Schablonen und Einbringen eigener Optimierungsgedanken der Mitarbeiter stellt eine wichtige Basis dar, auf der eine Weiterentwicklung des unternehmensindividuellen E-CRM-Systems und eine damit verbundene wirtschaftliche Erfolgssteigerung möglich sind.

Im Unterschied zu Großunternehmen ist bei KMU für E-CRM-Systeme eine bedeutend kürzere Analyse-, Konzeptions-, Realisierungs- und Implementierungszeit zu erwarten. Auch der finanzielle Aufwand hat hier einen völlig anderen Stellenwert. Das für die Nachtgastronomie vor dem Hintergrund geschlossener Kundenkreise konzipierte System ist darüber hinaus auch auf andere Betriebe des Gewerbes transportierbar, was bei CRM-Lösungen für Großunternehmen nicht der Fall ist. Hier entstehen vor allem in der Anpassungs- und Konfigurationsphase erhebliche finanzielle sowie zeitliche Aufwendungen. Es gibt demnach in diesem Bereich keinen pauschalen Wirtschaftlichkeitseffekt, der mit der Implementierung einer E-CRM-Lösung einhergeht.

Insbesondere vor dem Hintergrund der zerfließenden Differenzierungsmerkmale der Unternehmen in der heutigen Zeit stellt E-CRM für KMU im Allgemeinen und für die Nachtgastronomie im Speziellen eine Chance dar, neue Kundenbetreuungs- und Interaktionsmaßstäbe zu setzen, neue Stammkunden zu generieren und dadurch gewonnene wirtschaftliche Vorteile wieder an den Kunden zurückzugeben, um eine langfristige persönliche Beziehung zwischen Anbieter und Kunden aufbauen zu können. Der Beitrag hat somit exemplarisch verdeutlicht, dass ein E-CRM-gestütztes Wissensmanagement die strategischen Erfolgsfaktoren „Kosten“, „Qualität“ und „Zeit“, welche für ein KMU die Ausprägungen der überlegenden Leistungen



im Rahmen eines strategischen Wettbewerbsvorteils darstellen, positiv beeinflusst. Damit wird das Wissensmanagement zu einem zentralen strategischen Erfolgspotential von KMU.

## Literatur

- Amelingmeyer, J. (2000): Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen, Wiesbaden 2000.
- Bode, J. (1993): Betriebliche Produktion von Informationen, Wiesbaden 1993.
- Bode, J. (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1997, S. 449–468.
- Bogaschewsky, R./Rollberg, R. (1998): Prozeßorientiertes Management, Berlin et al. 1998.
- Brösel, G./Burchert, H. (2004): Die Akquisition von Unternehmen in Osteuropa und die Bedeutung der weichen Faktoren, in: Meyer, J. A. (Hrsg.), Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Lohmar, Köln 2004, S. 331–363.
- Brösel, G./Dintner, R./Keuper, F. (2004): Quo vadis Unternehmensführung?, Über die nicht vorhandene Dichotomie von Sach- und Dienstleistungsunternehmen, erscheint in: Burkhardt, T./Körner, J./Walther, U. (Hrsg.), Unternehmensführung in Finanzdienstleistern, Festschrift für K. Lohmann, Berlin et al. 2004.
- Buck-Emden, R./Saddei, D. J. (2003): Informationstechnologische Perspektiven von CRM, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 483–504.
- Bude, H. (1987): Wissen, in: Grubitzsch, S./Rexilius, G. (Hrsg.), Psychologische Grundbegriffe, Hamburg 1987, S. 1228–1230.
- Bussiek, J. (1994): Informationsmanagement im Mittelstand, Wiesbaden 1994.
- Bussiek, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., München, Wien 1996.
- Büttgen, M. (2000): Marktorientiertes Informationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2000.
- Diller, H. (1995): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, Arbeitspapier Nr. 40, Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg 1995.
- Diller, H./Müllner, M. (1998): Kundenbindungsmanagement, in: Meyer, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart 1998, S. 1219–1240.
- Dittrich, S. (2000): Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, Schefflitz 2000.
- Drucker, P. (1974): Management – Task, Responsibilities, Practices, New York et al. 1974.
- Eggert, A./Fassott, G. (2001): Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM), in: Eggert, A./Fassott, G. (Hrsg.), eCRM: Electronic Customer Relationship Management – Management der Kundenbeziehungen im Internetzeitalter, Stuttgart 2001, S. 1–11.
- Fassott, G. (2002): E-CRM – Kundenbeziehungsmanagement im E/M-Commerce, in: Keuper, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 465–497.
- Fritz, W. (1994): Produktqualität – ein Schlüssel des Unternehmenserfolgs?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1994, S. 1045–1062.
- Gälweiler, A. (1987): Strategische Unternehmensführung, zusammengestellt, bearbeitet und ergänzt von M. Schwaninger, Frankfurt am Main, New York 1987.
- Gerpott, T. J. (2000): Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neuen empirischen Forschung, in: Die Unternehmung, 2000, S. 23–42.

- Gutenberg, E. (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band I: Die Produktion, 23. Aufl., Berlin 1979.
- Heilmann, H. (1999): Wissensmanagement – ein neues Paradigma?, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 1999, H. 208, S. 7–23.
- Hering, T. (2003): Investitionstheorie, 2. Aufl., München, Wien 2003.
- Hloch, D. J. (1997): Wettbewerbsvorteile durch Information (?), in: Picot, A. (Hrsg.), Information als Wettbewerbsfaktor – Kongreß-Dokumentation, 50. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag, Stuttgart 1997, S. 7–35.
- Ittner, A. (2004): Analytisches CRM durch Data Mining, online: [http://www.marketing-club-berlin.de/termin\\_anhang/ntdirT6KSJtprudsys\\_mcberlin.pdf](http://www.marketing-club-berlin.de/termin_anhang/ntdirT6KSJtprudsys_mcberlin.pdf), Abruf: 16.04.2004.
- Kailer, N./Scheff, J. (1998): Wissensmanagement als Dienstleistung, in: Kailer, N./Mugler, J. (Hrsg.), Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen, Wien 1998, S. 167–193.
- Kant, I. (1781): Kritik der reinen Vernunft, Riga 1781.
- Kersten, W./Schröder, K. A. (2002): Wissensmanagement im E-Commerce, in: Keuper, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 143–174.
- Keuper, F. (2002a): Convergence-based View – ein strategie-strukturierungstheoretischer Ansatz zum Management der Konvergenz digitaler Erlebniswelten, in: Keuper, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 603–654.
- Keuper, F. (2002b): Ökonomische Bedeutung der Information in der Informationsgesellschaft, in: Keuper, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2002, S. 119–141.
- Keuper, F. (2004): Kybernetische Simultaneitätsstrategie – systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma, Berlin 2004.
- Keuper, F./Hans, R. (2003): Multimedia-Management – Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, Wiesbaden 2003.
- Knaese, B. (1996): Kernkompetenzen im strategischen Management von Banken – der Resource-based View in Kreditinstituten, Wiesbaden 1996.
- Komwachs, K./Niemeier, J. (1991): Technikbewertung und Technikpotentialabschätzung bei kleinen und mittleren Unternehmen, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.), Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, Band II, München 1991, S. 1523–1569.
- Kosiol, E. (1972): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum – Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Reinbeck 1972.
- Kotler, P./Blümel, F. (2001): Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart 2001.
- Krafft, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2002.
- Kreuz, P./Förster, A./Schlegelmilch, B. B. (2001): Customer Relationship Management im Internet, Wien 2001.
- Lehner, F. et al. (1995): Wirtschaftsinformatik – theoretische Grundlagen, München, Wien 1995.
- Matschke, M. J./Brösel, G. (2003): Die Bewertung kleiner und mittlerer Unternehmungen mit dem Zustands-Grenzpreismodell unter besonderer Berücksichtigung möglicher Folgen von „Basel II“, in: Meyer, J. A. (Hrsg.), Unternehmensbewertung und Basel II in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, Köln 2003, S. 157–181.
- Meyer, J. A. (2000): Informationssysteme, in: Meyer, J. A./Schwering, M. G. (Hrsg.), Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München 2000, S. 142–145.

- Müller-Merbach, H. (1997): Auf dem Weg in die Informations-Dienstleistungsgesellschaft, in: *Technologie & Management*, 1997, Nr. 3, S. 1–8.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): *Marketing*, 19. Aufl., Berlin 2002.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt am Main 1997.
- Olbrich, M. (1999): *Unternehmungskultur und Unternehmungswert*, Wiesbaden 1999.
- von der Oelsnitz, D./Hahmann, M. (2003): *Wissensmanagement – Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen*, Stuttgart 2003.
- Peter, S. I. (1997): *Kundenbindung als Marketingziel*, Wiesbaden 1997.
- Petrovic, O./Leiter, S. (1998): Kleine und mittlere Unternehmen im Informationszeitalter, in: Kailer, N./Mugler, J. (Hrsg.), *Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen*, Wien 1998, S. 125–149.
- Picot, A. (1990): Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung, in: *Information Management*, 1990, Nr. 1, S. 6–14.
- Piller, F. T. (2000): *Mass Customization – ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter*, Wiesbaden 2000.
- Porter, M. E. (1999): *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt am Main, New York.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999): *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Frankfurt am Main, Wiesbaden 1999.
- Ratzek, W./Zwicker, M. (1999): Integriertes Wissensmanagement als strategischer Erfolgsfaktor der Zukunft?, in: *NfD Information – Wissenschaft und Praxis*, 1999, S. 339–346.
- Renzl, B. (1999): Wissensmanagement – Nur ein Modethema? Ein Blick hinter die Kulissen, um verborgene Potentiale aufzuspüren!, in: von Donnersmarck, M. H./Schatz, R. (Hrsg.), *Frühwarnsysteme*, Fribourg 1999, S. 203–222.
- Schorcht, H. (2004): *Risikomanagement und Risikocontrolling junger Unternehmen in Wachstumsbranchen – Konzeption eines theoriegeleiteten Handlungsrahmens für die praxisinduzierte Unternehmenssteuerung*, Berlin 2004.
- Simon, H. (1987): Schwächen bei der Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Dichtl, E./Gerke, W./Kieser, A. (Hrsg.), *Innovation und Wettbewerbsfähigkeiten*, Wiesbaden 1987, S. 367–379.
- Simon, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1988, S. 461–480.
- Simon, R. (2000): CRM – nein danke! Studie stellt geringen Einsatz von Softwarelösungen für Customer Relationship Management fest, in: *CYbiz*, 2000, S. 18–24.
- Stahl, H. K. (2000): *Modernes Kundenmanagement – wenn der Kunde im Mittelpunkt steht*, 2. Aufl., Remmingen-Mahlsheim 2000.
- Steinmüller, W. (1993): *Informationstechnologie und Gesellschaft, Einführung in die angewandte Informatik*, Darmstadt 1993.
- Stelzer, D. (2001): Informationsbedarf, in: Mertens, P. (Hrsg.), *Lexikon der Wirtschaftsinformatik*, 4. Aufl., Berlin et al. 2001, S. 238–239.
- Stelzer, D. (2003): Informations- versus Wissensmanagement – Versuch einer Abgrenzung, in: Kemper, H.-G./Mülder, W. (Hrsg.), *Informationsmanagement – Neue Herausforderungen in Zeiten des E-Business*, Lohmar 2003, S. 25–41.
- Welge, M. K. (1999): *Strategisches Management – Grundlagen, Prozeß, Implementierung*, Wiesbaden 1999.
- Willke, H. (1998): *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart 1998.

- Wisotzky, P. A. (2001): Digitale Kundenbindung, Lohmar, Köln 2001.
- Wittmann, W. (1959): Unternehmen und unvollkommene Information, Köln, Opladen 1959.
- Wittmann, W. (1979): Wissen in der Produktion, in: Kern, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1979, Sp. 2261–2272.

**Wissensbasierte Marketingsysteme**  
**Brauchbare Tools für kleinere und mittlere Unternehmen?**  
*Sören W. Scholz, Reinhold Decker, Stefan Neuhaus*

*Zusammenfassung*

Der Einsatz wissensbasierter Systeme zur Entscheidungsunterstützung im Marketing hat sich in großen Unternehmen bereits bewährt. In kleineren und mittleren Unternehmen spielen wissensbasierte Marketingsysteme hingegen bislang allenfalls eine untergeordnete Rolle. Vor diesem Hintergrund wird ein struktureller Rahmen entwickelt, der die traditionelle Marketingperspektive, wie sie solchen Systemen zumeist zugrunde liegt, mit dem im praktischen Marketing von KMU vorherrschenden Entscheidungsverhalten verknüpft. Darüber hinaus werden die Potenziale wissensbasierter Marketingsysteme für KMU diskutiert und am Beispiel eines einfachen Systemprototyps für das Direktmarketing veranschaulicht.

*Abstract*

The use of knowledge-based systems for decision support in marketing has already proven its worth in large enterprises. In small and medium-sized enterprises knowledge-based marketing systems are still rather uncommon. Against this background we develop a structural framework which links the traditional marketing perspective underlying such systems in most cases to the decision behavior as it is predominant in SME's marketing practice. Furthermore we discuss the potentials of knowledge-based marketing systems in SME and illustrate them by means of a simple prototype for direct marketing.

**„Electronic Customer Relationship Management“ (E-CRM) als Informationslieferant  
für das Wissensmanagement am Beispiel mittelständischer Unternehmen der  
Nachtgastronomie**

*Frank Keuper und Gerrit Brösel*

*Zusammenfassung*

Die Nachtgastronomie ist als erlebnisorientierte Gastronomie einem extrem trendlastigen und dynamischen Wettbewerb ausgesetzt, wobei die Wettbewerbsintensität hoch ist, weil die Nachtgastronomie häufig in den Städten einer geografischen Zwangsfokussierung unterliegt. Evident für die effektive und effiziente Unternehmensführung und -steuerung ist somit der Aufbau eines Wissensmanagements, um auf Basis kundenindividueller Informationen personalisierte Leistungen anbieten zu können. Hierdurch wird die Kundenbindung erhöht, sodass das typische „Variety Seeking“ der „Nachtschwärmer“ relaxiert wird. Informationslieferant des Wissensmanagements ist u. a. das E-CRM. Auf Basis eines konzeptionellen E-CRM-Ansatzes werden deshalb in dem Beitrag die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen eines integrativen Einsatzes von E-CRM und Wissensmanagement für KMU offen gelegt.

*Abstract*

The nightlife catering industry is fraught with competition factors because trends and fashions mean rapid fluctuation as new experiences are sought by the customer, and that very competition is all the more intense because this industry is of its nature usually geographically concentrated in city settings. Knowledge management is of the essence for effective and efficient business management and control in this situation. Given customer-specific information, it is possible to offer personalised services. Customer loyalty is thus encouraged, so that there is less tendency for the „nightbirds“ to go in search of variety as tends at present to be the case. Electronic customer relations management (E-CRM) is how the information can be supplied that is necessary to this knowledge management. The paper presents a planned E-CRM approach which reveals how efficiency and effectiveness are affected when E-CRM and knowledge management put to integrated use in SME's.

**Informations- und Wissensmanagement in regionalen KMU-Netzwerken***Carlo Simon, Berthold H. Hass**Zusammenfassung*

Regionale Netzwerke erschließen kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, an Projekten zu partizipieren, die sie alleine nicht bewerkstelligen könnten. Über die konkrete Projektarbeit hinaus erlauben solche Formen von Netzwerken durch den Aufbau eines gemeinsamen Informations- und Wissensmanagements eine wechselseitige Optimierung von Arbeitsprozessen und -techniken. Schlüssel hierzu ist der Austausch von Geschäftsprozessmodellen, die zum einen die Anbahnung von Kooperationen unterstützen. Zum wird die Reflexion über Prozesse - und damit einhergehend ihre Optimierung - angestoßen. Notwendige Voraussetzung hierfür ist eine nach Vertrauensgraden abgestufte Publikation von Prozesswissen. Ein Forum zum Austausch von Prozessmodellen bildet aber zugleich einen Nukleus für den Aufbau eines gemeinschaftlichen Wissensmanagements, das über die Repräsentation von Prozesswissen hinausgeht. Hierdurch entsteht ein Medium, das eine nachhaltige Stütze für das Fortentwicklung des Netzwerkes ist.

*Abstract*

For small and medium-sized enterprises, regional business networks offer the possibility to participate in projects, which they would not be able to accomplish on their own. Beyond the operative project work, the development of a joint information and knowledge management allows a mutual optimisation of working processes and working techniques. The key hereto is the exchange of business process models, which on the one hand support the initiation of co-operations and on the other hand pushes forward the understanding of the processes and - as a consequence thereof - their optimisation. A necessary condition here is the stepwise publication of process knowledge according to the existing level of trust. A discussion forum for the exchange of process models in the same time establishes a nucleus for the development of a co-operative knowledge management, which goes beyond the representation of process knowledge. In doing so a medium is generated that provides a sustainable foundation for the on-going development of the network.